

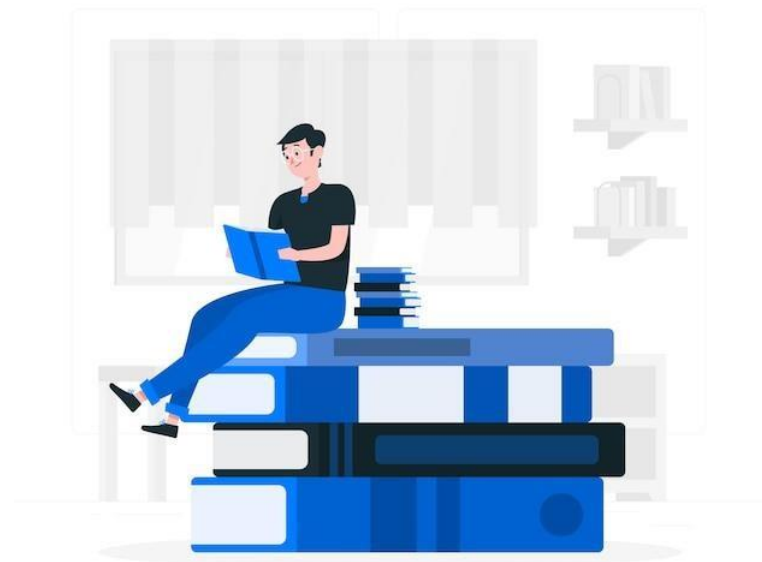
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И ИССЛЕДОВАНИЙ РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА

ПУ КОЛЛЕДЖ ИМ. МИХАИЛА ЧАКИРА

ОЛЬГА АКУЛОВА

ОСНОВЫ ПРЕДПРИНМАТЕЛЬСТВА

Учебное пособие



Комрат - 2024

Учебно-методическое пособие обсуждено и одобрено на НМС Колледжа им. Михаила Чакира

от 28.09.2024, протокол № 1

Рекомендовано НМС Колледжа им. Михаила Чакира в качестве учебно-методического пособия для учащихся

Учебно-методическое пособие подготовлено:

магистром экономических наук, преподавателем **Акуловой О.А.**

© Акулова Ольга

© Колледж им. Михаила Чакира

Содержание

	ВВЕДЕНИЕ	
МОДУЛЬ 1	ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО – ВОЗМОЖНОСТЬ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ.....	5
1.1.	Возможности развития карьеры в предпринимательстве.....	5
1.2.	Первые шаги в предпринимательстве.....	16
1.3.	Законодательная база, регулирующая предпринимательство в Республике Молдова.....	26
МОДУЛЬ 2	ЭЛЕМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ.....	33
2.1.	Функции и методы управления в менеджменте.....	33
2.2.	Процесс формирования персонала.....	50
2.3.	Управление конфликтами на предприятии.....	62
2.4.	Управление рисками и контроль над бизнесом.....	68
МОДУЛЬ 3	ФИНАНСИРОВАНИЕ И УЧЕТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	76
3.1.	Капитал, необходимый для запуска бизнеса.....	76
3.2.	Доходы и расходы. Финансово-экономическая эффективность бизнеса.....	82
МОДУЛЬ 4	МАРКЕТИНГ.....	100
4.1.	Маркетинг и использование его инструментов в бизнесе....	100
4.2.	Рынок и клиенты. Исследования рынка.....	108
4.3.	Реклама и продвижение в бизнесе.....	120
	БИБЛИОГРАФИЯ.....	128

ВВЕДЕНИЕ

Предпринимательство в современном мире становится не просто способом заработка, а важной формой самореализации, источником инноваций и развития экономики. Всё больше молодых людей задумываются о создании собственного дела, желая быть независимыми, работать на себя и реализовывать собственные идеи. Однако одного желания недостаточно — для успешного старта и устойчивого развития бизнеса необходимы базовые знания, навыки и понимание механизмов, по которым работает рынок.

Настоящее пособие предназначено для учащихся колледжей, изучающих курс «Основы предпринимательства», а также для начинающих предпринимателей, которые хотят освоить основы ведения бизнеса. Оно охватывает ключевые темы: от понимания, что такое предпринимательство, до разработки бизнес-идеи, оценки рисков, маркетинга, финансового планирования и взаимодействия с клиентами. Особое внимание уделяется практическим аспектам, примерам из реального сектора и заданиям, которые помогут применить полученные знания на практике.

Пособие разработано с учётом условий молдавской экономики и включает материалы, которые будут полезны тем, кто только делает первые шаги в бизнесе. Здесь вы не найдёте базовую теорию — только то, что действительно нужно для начала: как найти свою нишу, как рассчитать стартовый капитал, как продвигать товар или услугу, как избежать типичных ошибок и как построить бизнес с нуля.

Изучая этот курс, вы научитесь мыслить как предприниматель — видеть возможности там, где другие видят только трудности, и принимать решения, основанные на анализе, а не на интуиции. Надеемся, что это пособие станет для вас не просто учебником, а первым шагом на пути к созданию собственного успешного дела.

МОДУЛЬ 1 ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО – ВОЗМОЖНОСТЬ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ

Тема 1.1. Возможности развития карьеры в предпринимательстве

1.1.1. Преимущества развития карьеры в предпринимательстве

1.1.2. Личные качества и мотивация предпринимателя

1.1.3. Роль предпринимательства в национальной экономике

Практические задания по теме 1.1.

1.1.1. Преимущества развития карьеры в предпринимательстве

Развитие карьеры через предпринимательство — это путь, который требует решительности и готовности к рискам, но он предоставляет неограниченные возможности для профессионального и личного роста.

В чем же преимущества развития карьеры в предпринимательстве? Работая по найму, можно выполнять обязанности без особой заинтересованности. Но когда человек работает на себя, результативность и прибыль зависят исключительно от его усилий. Предприниматель понимает, что никто не выполнит работу и не примет правильное решение за него. Это развивает в нем дисциплину, пунктуальность и ответственность. Чем больше усилий и времени предприниматель вкладывает в дело, тем выше его прибыль. Всё, что он зарабатывает, принадлежит ему. Никто не лишит его премии и не удержит из зарплаты за ошибки. Доход напрямую зависит от его личных и профессиональных качеств.

Предприниматели сами строят свой карьерный путь, не завися от традиционных карьерных лестниц. Это позволяет быстрее достигать целей и продвигаться вперед.

Развитие карьеры через предпринимательство — это путь, который требует решительности, стратегического мышления и готовности к рискам. Однако он предоставляет неограниченные возможности для профессионального и личного роста, позволяя реализовывать свой потенциал и воплощать амбициозные планы в реальность.

В чем же заключаются основные преимущества развития карьеры в предпринимательстве? Работая по найму, человек выполняет обязанности в рамках определенных инструкций и графиков, зачастую без глубокой заинтересованности в результатах. Но когда он работает на себя, успешность и прибыль напрямую зависят от его инициативы, усилий и профессионального мастерства. Предприниматель понимает, что никто не выполнит его задачи и не примет за него решения, что развивает такие качества, как дисциплина, пунктуальность и ответственность.

Результат пропорционален вложенным усилиям. Чем больше времени, энергии и ресурсов предприниматель инвестирует в свое дело, тем выше шансы на успех. Важно отметить, что доход от предпринимательской деятельности принадлежит ему полностью. Здесь нет потолка заработной платы или ограничений в виде корпоративных правил. Никто не удержит премию или штраф за ошибки, так как успех зависит исключительно от навыков и стремления самого предпринимателя.

Ведение собственного бизнеса помогает развивать ключевые личные качества. Лидерство, стратегическое мышление, управление командой и принятие решений в стрессовых ситуациях становятся неотъемлемой частью повседневной деятельности. Предприниматели приобретают не только профессиональный, но и жизненный опыт, который невозможно получить, работая в традиционных структурах.

Кроме того, предпринимательство требует постоянного обучения и освоения новых знаний. Предприниматель сталкивается с задачами в самых разных сферах: финансовое планирование, маркетинговые стратегии, управление персоналом, операционные процессы и даже правовые вопросы. Это значительно расширяет профессиональный кругозор и делает предпринимателя более подготовленным к вызовам современного мира.

Гибкость и адаптивность становятся важными преимуществами. Предприниматели учатся быстро реагировать на изменения рынка и внедрение новых технологий, что позволяет им оставаться конкурентоспособными. Эта способность также дает им уверенность в себе и своих решениях.

Еще одним важным аспектом является возможность реализовывать свои идеи и создавать инновации. Предприниматели могут воплощать свои задумки в реальность, создавая уникальные продукты или услуги, которые приносят пользу обществу. Это развивает креативность, предпринимательское мышление и способность предлагать нестандартные решения.

Успешное предпринимательство может привести не только к увеличению доходов, но и к созданию активов, которые впоследствии можно использовать для дальнейшего роста или инвестирования. Более того, ведение бизнеса позволяет предпринимателям оказывать влияние на экономическое развитие своего населенного пункта и страны в целом. Они создают рабочие места, поддерживают локальное производство, способствуют развитию инфраструктуры, вносят вклад в повышение качества жизни людей. Успешные предприниматели часто становятся вдохновением для других, получая признание за свои достижения и способствуя формированию новых стандартов и ценностей.

1.1.2. Личные качества и мотивация предпринимателя

Предприниматель – это организатор собственного дела в сфере производства, торговли, оказания услуг. Большую часть рисков, связанных с созданием и развитием бизнеса, предприниматель берет на себя. Для этого он должен обладать определенным набором качеств, которые позволят достичь поставленных целей.

В первую очередь человеку, решившему начать собственное дело, потребуются качества, которые повышают его шансы на сохранение и приумножение стартового капитала, а также на достижение глобальных целей создаваемого бизнеса. Рассмотрим наиболее важные с этой точки зрения черты характера, навыки и умения.

Практичность. На первом месте стоит способность предпринимателя определить, будет ли продукт его коммерческой деятельности востребован рынком. Хороший бизнесмен тщательно просчитывает риски и вкладывает свои деньги, время, силы в те направления, которые гарантированно обеспечат ему доход.

Многие идеи на первый взгляд кажутся многообещающими, однако настоящий предприниматель ориентируется не на эмоции, а на цифры. Сталкиваясь с незнакомой сферой деятельности, он не жалеет средств на подробное изучение вопроса специалистами и принимает окончательное решение, предварительно взвесив все за и против.

Делегирование полномочий. Создание и развитие успешного бизнеса требует от собственника умения доверять решение текущих задач своим сотрудникам, аутсорсерам, приглашенным консультантам и так далее. Невозможно одинаково хорошо разбираться во всех областях и взваливать все обязанности только на себя. Делегирование полномочий – неременное условие для роста и масштабирования бизнеса.

Трудолюбие. Эта черта характера во многом определяет, будет ли созданная предпринимателем структура работать в полную силу. Собственник бизнеса должен быть трудоголиком, чтобы заряжать своей страстью всех сотрудников своей компании. Если руководитель не болеет за свое дело, странно ждать энтузиазма от наемных работников.

Организованность и стремление к достижению цели. Предприниматель волен распоряжаться своим временем, как ему угодно, однако без самодисциплины, умения правильно распределить время на решение задач и расставить приоритеты его шансы на успех минимальны. Необходимо планировать работу, ставить промежуточные цели, определять адекватные сроки для их достижения. Кроме того, важно анализировать сделанное и вносить коррективы в стратегию.

Дальновидность. Это качество помогает просчитывать свою деятельность на несколько шагов вперед, предугадывать тенденции развития рынка и готовить несколько

вариантов возможного развития компании. Предприниматель, живущий одним днем, вряд ли достигнет успеха в перспективе.

Открыть свой бизнес под силу далеко не каждому человеку. И дело даже не в отсутствии финансовых возможностей, а в том, что не у всех есть необходимые для предпринимательства черты характера.

Креативность. Большинство людей хорошо справляются с выполнением поставленных задач. Отличие предпринимателя заключается в умении и желании самому формулировать цели и достигать их, используя все доступные ресурсы. Хороший бизнесмен действует не по шаблону, он не боится экспериментировать, искать нестандартные варианты преодоления проблем.

Целеустремленность. Мало поставить цель, важно не сломаться на пути к ней. Успешные предприниматели не сдаются, встретив препятствие, не бросают начатое, могут несколько раз начинать все с нуля после неудач, но в итоге добиваются своего. Для этого необходимы упорство, искренняя убежденность в том, что идея в конце концов «выстрелит», принесет прибыль и, что не менее важно, моральное удовлетворение.

Ответственность. Даже если речь идет об индивидуальном предпринимательстве, когда человек пытается обеспечить доходом только себя, это уже говорит о готовности полностью отвечать за материальную сторону своей жизни. Он не рассчитывает на гарантированную кем-то зарплату, а способен сам делать все возможное и невозможное, чтобы получать деньги за реализацию своих идей.

Мотивация — это основа успешного предпринимательства. Она определяет, почему человек решает начать свое дело, какие цели он преследует и как справляется с трудностями. Рассмотрим основные виды мотивации в предпринимательстве: Материальная мотивация. Это когда предпринимателем движет желание больше зарабатывать.

Социальная мотивация. Здесь мотивацией служит влияние на общество, например, предприниматель хочет создать рабочие места, улучшить условия жизни людей.

Профессиональная мотивация. Это когда предприниматели хотят стать самыми успешными специалистами в своей области.

Личностная мотивация. Связана с личными целями и желаниями, например, предприниматель самореализуется через свой бизнес, самовыражается или удовлетворяет свои амбиции.



Рис. 1.1. Виды мотивации в предпринимательстве

Источник: составлено автором

Мотивация роста и развития. Мотивация заключается в том, что предприниматели хотят развивать свой бизнес, расширять его, побеждать конкурентов.

Все предприниматели — это люди с активной жизненной позицией, которые хотят что-то изменить к лучшему в своей жизни или в жизни других людей.

Например, Говард Шульц, основатель Starbucks, вырос в бедной семье, но благодаря настойчивости, видению и умению рисковать смог превратить небольшую сеть кофеен в глобальный бренд. Его личные качества — целеустремлённость, способность видеть потенциал в простых вещах и ориентация на качество — помогли создать концепцию Starbucks как «третьего места» между домом и работой. Он также ценил сотрудников, внедрив систему льгот и акций даже для рядовых работников, что повысило их лояльность и мотивированность.

Нет единой формулы успеха предпринимателей, успеха можно добиться с разными качествами. Но что-то общее можно выделить, а именно результативность. Например, есть люди, которые любят посуду мыть, а есть те, кто любит вымытую, чистую посуду. Первые получают удовольствие от процесса: моют, протирают, расставляют, а вторые от результата — вымытой посуды. Сделать так, чтобы посуда была чистой, — это и есть результативность. Можно помыть самому, нанять кого-то или купить посудомоечную машину, главное — добиться результата.

1.1.3 Роль предпринимательства в национальной экономике

Республика Молдова стремится, в соответствии с Национальной стратегией развития Молдова-2025, улучшать предпринимательскую среду таким образом, чтобы к 2025 году риски и затраты, связанные с каждой стадией жизненного цикла бизнеса, который будет руководствоваться принципом свободной конкуренции, были меньше, чем в других странах региона. Влияние улучшения предпринимательского климата будет выражаться в увеличении инвестиций, росте экспорта, а также в увеличении количества надежных предприятий, мотивированных внедрять инновации, способных создавать привлекательные рабочие места, обеспечивать высокую производительность труда и создавать конкурентоспособную продукцию, ориентированную на экспорт. Этот эффект будет поддерживаться укреплением позиций Республики Молдова в таких международных рейтингах, как Doing Business (Ведение бизнеса), Глобальный индекс конкурентоспособности, Индекс экономической свободы и Индекс эффективности логистики, превышая средний уровень в регионе. Оптимизация процедур и периода времени, необходимого экономическому агенту для открытия предприятия, осуществления предпринимательской деятельности и ликвидации бизнеса, с применением инновационных подходов к регулированию бизнеса, таких как оцифровка процесса оказания государственных услуг, а также смещение акцента от проверок к консультированию, и проведение инспекций на основе принципа предполагаемого риска, приведет к значительному улучшению бизнес-среды, снизив, вместе с тем, ненужные административные расходы и, тем самым, обеспечит экономическое развитие. Помимо прямой стимуляции бизнеса, инвестиций и внешней торговли, процесс оптимизации, посредством новаторских подходов к оказанию государственных услуг, создаст базу и значительный импульс для инноваций и создания рабочих мест в частном секторе.[22]

В национальной экономике Республики Молдова развитие производства предприятий малого и среднего бизнеса создаёт благоприятные условия для развития экономики. В частности, развивается конкурентная среда, создаются дополнительные рабочие места, расширяется потребительский сектор.

Предпринимательство играет ключевую роль в развитии национальной экономики. Его значение проявляется в следующих аспектах.

1. Экономический рост и развитие малых и средних предприятий. Малые, средние и крупные предприятия создают добавленную стоимость, развивают новые отрасли и технологии, повышая темпы роста ВВП. В 2023 году малые и средние предприятия (МСП) в Молдове составляли около 99,2% от общего числа зарегистрированных компаний, аналогично показателю 2022 года.

Структура МСП распределяется следующим образом: микропредприятия — 96,16%, малые предприятия — 3,54%, средние предприятия — 0,3%. Примечательно, что 61,52% субъектов МСП являются индивидуальными предприятиями, а 38,48% — юридическими лицами.

Крупные предприятия, с численностью работников более 250 человек, составляют лишь около 0,8% от общего числа компаний в стране. Несмотря на малую долю, они играют значительную роль в экономике, обеспечивая существенную часть оборота и занятости. Структура предприятий в экономике Республики Молдова в 2023 году представлена на рис. 1.2.

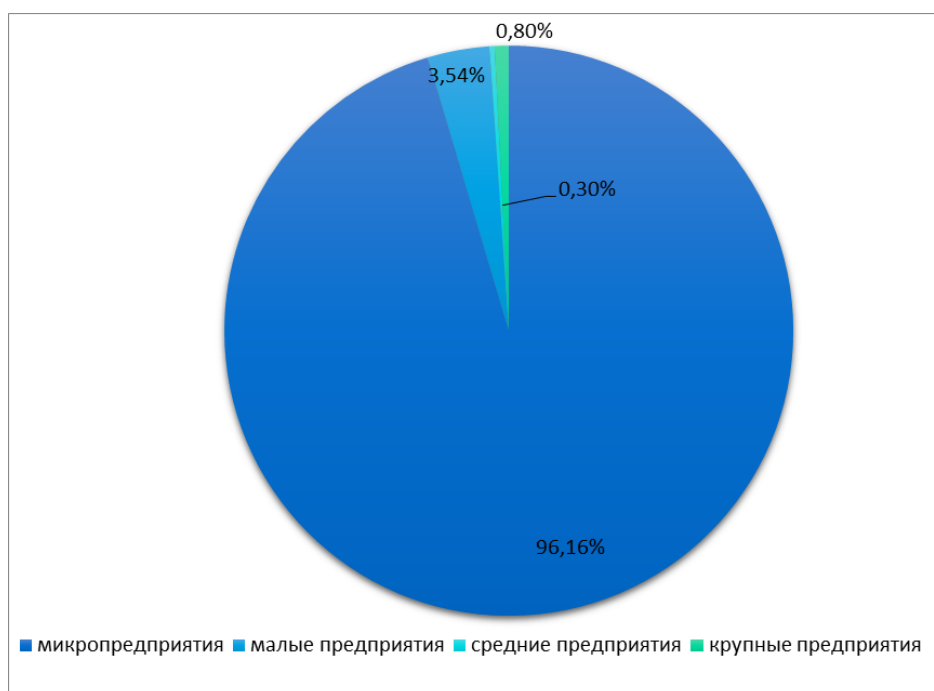


Рис. 1.2. Структура предприятий по размеру в Республике Молдова в 2023 году.

Источник: составлено по данным <https://statistica.gov.md/>

Таким образом, малые и средние предприятия являются основой экономики Молдовы, обеспечивая значительную часть занятости и предпринимательской активности в стране.

2. Создание рабочих мест. Предпринимательство является основным источником трудоустройства, особенно в сфере малого и среднего бизнеса, снижая уровень безработицы. Средняя численность работников в МСП в 2023 году достигла 352,1 тыс. человек, что составляет 65,3% от общей численности работников предприятий, незначительно снизившись с 65,6% по сравнению с 2022 годом.

В таблице 1. 1. показана роль МСП в развитии экономике страны в 2021-2023 г.г.

Таблица 1.1. Функционирование МСП в Республике Молдова и их вклад в развитие экономики в 2021-2023 г.г.

Период анализа	Количество предприятий, тысяч			Средняя численность персонала, тысяч человек			Доходы от продаж, млн. леев		
	Всего	МСП	Доля МСП в общем кол-ве, %	Всего	МСП	Доля МСП в общем кол-ве, %	Всего	МСП	Доля МСП в общем кол-ве, %
2023	63,8	63,3	99,2	539,0	352,1	65,3	636,1	285,9	45,0
2022	62,6	62,1	99,2	529,3	347,3	65,6	612,0	274,8	44,9
2021	60,3	59,8	99,1	532,5	342,1	64,2	488,0	225,0	46,1

Источник: составлено по данным <https://statistica.gov.md/>

3. Формирование конкурентоспособности страны. Развитие предпринимательства способствует росту экспорта, улучшению качества товаров и услуг, что делает страну конкурентоспособной на мировом рынке.

4. Пополнение бюджета. Бизнес оплачивает налоги, сборы и другие обязательные платежи, формируя доходную часть государственного бюджета и обеспечивая финансирование социальных программ.

6. Развитие регионов. Создание новых предприятий в регионах способствует диверсификации экономики, улучшает инфраструктуру и повышает уровень жизни населения.

Таким образом, предпринимательство является двигателем экономики, способствующим устойчивому развитию страны. Государство предпринимает большие усилия в рамках возможностей по стимулированию предпринимательства. В 2023 году в Республике Молдова, в рамках программ поддержки, проводимых Организацией по развитию предпринимательства ODA, правительство оказало финансовую поддержку примерно 3 000 компаний сектора малого и среднего бизнеса. Было выделено около 1,32 миллиардов леев в виде грантов, финансовых гарантий, компенсации процентов по инвестиционным кредитам и другого.

В 2024 году в стране прошёл Startup Moldova Summit, который способствовал взаимодействию стартапов, предпринимателей и инвесторов, предоставляя платформу для обмена идеями, опытом и установления потенциального сотрудничества.

Малые и средние предприятия (МСП) Молдовы, по-прежнему, сконцентрированы в секторах с низкой добавленной стоимостью, таких как торговля и сельское хозяйство, хотя в меньшей степени, чем в других странах Восточного партнерства. В то же время, Молдова занимает второе место по доле МСП в IT-секторе среди стран региона с долей 5% от общего числа предприятий.[22]

Отмечается значительный прогресс Молдовы по части взаимодействия правительства и бизнеса, в Молдове разработана дорожная карта по сокращению бюрократической нагрузки на деловую среду; реорганизована Организация по развитию предпринимательства; упрощены налоговые процедуры и процедуры регистрации компаний.

По части обеспечения доступа МСП к финансированию: создан фонд гарантирования кредитов, запущена государственная программа льготного кредитования «373».

Эксперты дают пять ключевых рекомендаций для Молдовы:

- добиваться реализации стратегических документов, таких как: Национальная программа развития предпринимательства и повышения конкурентоспособности, Стратегия цифровой трансформации;
- повысить конкурентоспособность малого и среднего бизнеса за счет облегчения доступа к ключевым ресурсам на протяжении всего бизнес-цикла;
- поддерживать дальнейшую цифровизацию МСП;
- обеспечить комплексный и систематический сбор данных; обеспечить дополнительный мониторинг программ поддержки малого бизнеса.



Советы начинающему предпринимателю:

Зайдите на сайт <https://www.oda.md> и узнайте, какие грантовые программы поддержки предпринимательства и по каким условиям доступны сейчас в Республике Молдова. Вот некоторые из таких программ: ANTREPRENORIAT FEMININ – помощь предпринимателям – женщинам грантами до 200 000 леев; MICI PRODUCĂTORI – грантовая помощь малым производителям в сумме до 500 000 леев.

Вам может подойти программа START PENTRU TINERI. Программа направлена на развитие предпринимательства среди молодого поколения для поддержки социально-экономической интеграции. На первом этапе ты можешь получить консультативную помощь экспертов, а также безвозмездное финансирование старта своего бизнеса в размере до 200 000 леев. На следующем этапе, в случае успешного развития бизнеса, можно рассчитывать на кредит с частью гранта до 1 760 000 леев.



Практические задания к теме 1.1.

Задание 1. Тест по теме: *Предпринимательство – возможность развития карьеры*

Часть 1. Выберите правильный ответ

1. Какое основное преимущество развития карьеры в предпринимательстве?

- а) Стабильная заработная плата
- б) Возможность работать по найму
- в) Независимость и контроль над доходами
- г) Фиксированные рабочие часы

2. Какой фактор больше всего влияет на доход предпринимателя?

- а) Случайность
- б) Его личные и профессиональные качества
- в) Решения руководства
- г) Экономическая политика государства

3. Какое из перечисленных качеств НЕ является ключевым для предпринимателя?

- а) Дисциплина
- б) Лень
- в) Креативность
- г) Дальновидность

4. Почему предприниматели вынуждены постоянно учиться?

- а) Потому что им нечем заняться
- б) Чтобы лучше понимать различные аспекты ведения бизнеса
- в) Чтобы получать дополнительные дипломы
- г) Потому что это требование налоговой инспекции

5. Что является важным элементом предпринимательской деятельности?

- а) Отсутствие рисков
- б) Готовность принимать решения и брать ответственность
- в) Подчинение строгим корпоративным правилам
- г) Ограниченная свобода действий

Часть 2. Заполните пропуски

6. Доход предпринимателя напрямую зависит от его _____ и _____.

7. Способность предугадывать тенденции рынка и планировать развитие компании называется _____.
8. Предпринимательство способствует созданию _____ и улучшению экономической ситуации в стране.
9. Открытие собственного бизнеса требует не только финансовых вложений, но и наличия таких личных качеств, как _____, _____ и _____.
10. Государство поддерживает предпринимателей с помощью _____, _____ и _____.

Часть 3. Открытые вопросы

11. Объясните, почему делегирование полномочий важно для предпринимателя.
12. Как предпринимательство влияет на экономику страны?
13. Назовите основные виды мотивации предпринимателя и дайте им краткое объяснение.
14. В чем заключается разница между предпринимателем и наемным работником?
15. Какие факторы могут способствовать успеху бизнеса?

Задание 2.

Опишите личные качества, присущие любому известному предпринимателю. Также опиши свои личные качества. Составьте диаграмму Венна. Какие качества у вас совпали?

Задание 3.

Составьте таблицу, где будут отражены плюсы и минусы предпринимательства и работы по найму:

	Работа по найму	Предпринимательство (работа на себя)
Плюсы		
Минусы		

Сделайте вывод.

Тема 1.2. Первые шаги в предпринимательстве

1.2.1. Выбор и обоснование предпринимательской идеи

1.2.2. Обоснование формы предпринимательской деятельности и организационно-правовые формы предпринимательской деятельности в Республике Молдова

Практические задания к теме 1.2.

1.2.1. Выбор и обоснование предпринимательской идеи

Начинающий предприниматель должен обладать, прежде всего, идеей, которую можно характеризовать как предпринимательскую идею, т.е. идею, основанную на инновации, включающую в себя инновационные моменты деятельности.

Наличие идеи, реальной для начала предпринимательской деятельности, – основной фактор, условие успешного производства продукта или услуги. Предпринимательская идея – это отражение в сознании предпринимателя присущего потребителю желания иметь тот или иной товар, который будет произведен предпринимателем.

Таким образом, идея – это четкое представление о том, как и путем каких конкретных действий предпринимателя, потребность потенциального покупателя может быть удовлетворена.

Общая схема предпринимательской деятельности

1 этап. Зарождение предпринимательской идеи.

2 этап. Первая экспертная оценка идеи.

3 этап. Получение рыночной информации (выявление соотношения между спросом и предложением, определение цены).

4 этап. Расчеты затрат на осуществление идеи.

5 этап. Экспертная оценка 3 и 4 этапов.

6 этап. Принятие предпринимательского решения. Подготовка к практической реализации идеи.

Предпринимательская идея имеет две особенности:

- без ее наличия предпринимательская деятельность вообще не возможна;
- любой функционирующий предприниматель в своей деятельности не может избежать процесса накопления, отбора и сравнительного анализа предпринимательских идей.

Предпринимательская идея представляет собой выявленный возможный интерес производителя, имеющий видимые очертания какой-либо конкретной экономической формы. Выявление такого интереса может осуществляться посредством совмещения

возможностей предпринимателя с потребностями рынка, или, наоборот, путем совмещения потребностей рынка с возможностями предпринимателя.

Если Вы хотите начать свой бизнес, но не знаете, с чего начать, вот несколько простых шагов, которые помогут найти идею (см рис. 1.3.)



Рис. 1.3. Советы начинающему по выбору идеи для бизнеса

Полезной рекомендацией будет совет провести SWOT-анализ бизнес-идеи для стартапа.

SWOT-анализ — это простой, но мощный инструмент, который помогает понять сильные и слабые стороны бизнес-идеи, а также выявить возможности и угрозы внешней среды. Для начинающего предпринимателя он особенно важен, потому что позволяет трезво оценить перспективы проекта еще до его запуска.

Чтобы провести SWOT-анализ можно воспользоваться алгоритмом: (см. рис. 1.4.)

Как провести SWOT-анализ?



Рис. 1.4. Алгоритм проведения SWOT-анализа для start-up

Начните с внутренних факторов:

- **Сильные стороны (Strengths):** Подумайте, что является преимуществом вашей идеи. Это может быть уникальный продукт, личные навыки, опыт, доступ к оборудованию или местному сырью, поддержка семьи, низкие издержки и т.д.
- **Слабые стороны (Weaknesses):** Оцените, чего вам не хватает. Например, отсутствие опыта, начального капитала, знаний в области маркетинга, слабая сеть контактов, неясная бизнес-модель.

Перейдите к внешним факторам:

- **Возможности (Opportunities):** Изучите рынок — какие тенденции вы можете использовать? Растущий спрос, поддержка государства, нехватка конкурентов в нише, сезонные возможности или новые технологии.
- **Угрозы (Threats):** Обратите внимание на риски: высокая конкуренция, изменение законодательства, экономическая нестабильность, сезонность спроса, трудности с поставками.

Проанализируйте связи между элементами:

- Как вы можете использовать свои сильные стороны, чтобы реализовать возможности?
- Как устранить слабости, чтобы избежать угроз?
- Какие комбинации дают конкурентное преимущество?

Сделайте вывод. Определите, стоит ли запускать идею в текущем виде или нужно

её доработать, изменить позиционирование, привлечь партнёров или усилить свои компетенции.

! Будьте честны с собой и объективны. SWOT-анализ не для того, чтобы подогнать реальность под мечты, а чтобы избежать ошибок и найти наилучший путь к успеху.

1.2.2. Обоснование формы предпринимательской деятельности и организационно-правовые формы предпринимательской деятельности в Республике Молдова

Закон № 845 О предпринимательстве и предприятиях определяет ключевые понятия и принципы ведения бизнеса в Республике Молдова. Так, согласно статье 1, предпринимательская деятельность — это самостоятельная, систематическая деятельность физических и юридических лиц, осуществляемая на их риск с целью получения прибыли.

Закон закрепляет, что предпринимательская деятельность может осуществляться:

- Индивидуально (ИП) – физическое лицо, регистрируемое в установленном порядке.
- Юридическими лицами – предприятия различных форм (S.R.L., S.A. и др.).

Статья 8 подчеркивает, что предприятие – это имущественно обособленный субъект с правами юридического лица, созданный для осуществления предпринимательской деятельности. По форме собственности предприятия бывают (рис.1.5.):

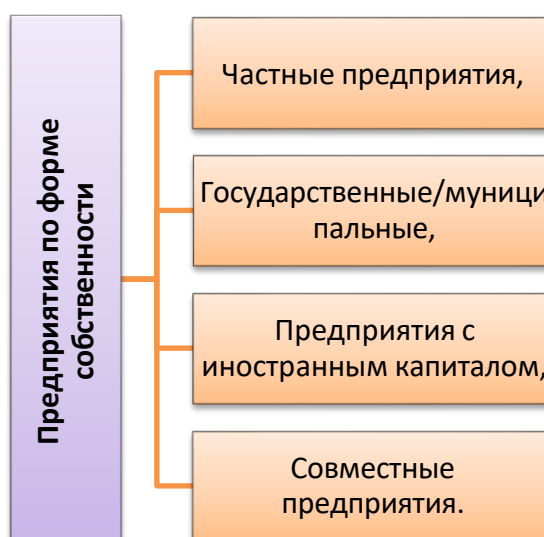


Рис. 1.5. Классификация предприятий по форме собственности

Согласно статье 16, создание предприятия возможно по решению учредителя (учредителей), которое оформляется учредительными документами (устав и/или учредительный договор).

Процесс регистрации включает следующие этапы:

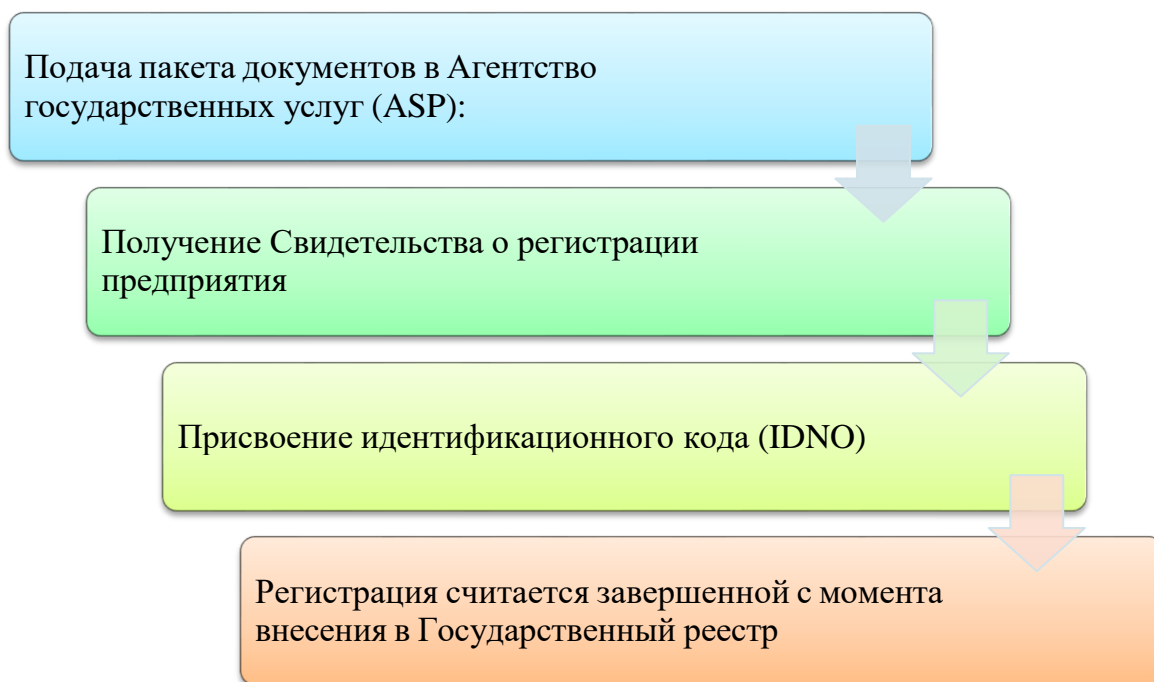


Рис. 1.6. Этапы регистрации

Предприниматель обязан вносить изменения в регистрационные данные (например, смена адреса, состава учредителей) с уведомлением регистрационного органа (ст. 22).

Ликвидация предприятия может быть добровольной (по решению учредителей) или принудительной (по решению суда/органов госвласти) — ст. 25–28.

Индивидуальный предприниматель отвечает по обязательствам всем своим имуществом (ст. 33).

Юридические лица несут ответственность только в пределах имущества предприятия, если иное не предусмотрено договором или законом. Нарушения законодательства могут повлечь штрафы, административные и уголовные санкции (ст. 34).

Пример. S.R.L. «FloraDesign» зарегистрировала свою деятельность в 2023 году, пройдя стандартную процедуру регистрации. После внесения изменений в состав учредителей компания уведомила ASP и внесла изменения в реестр в течение 30 дней, соблюдая нормы Закона № 845 (ст. 22).

В Республике Молдова существуют различные *организационно-правовые формы предпринимательской деятельности*, регулируемые Гражданским кодексом и Законом о предпринимательстве и предприятиях. Основные формы включают:

Индивидуальный предприниматель (Întreprinzător Individual – I.I.) — это физическое лицо, официально зарегистрированное для осуществления

предпринимательской деятельности без образования юридического лица. Такая форма подходит для малого бизнеса, так как обеспечивает простоту в создании и управлении. Однако индивидуальный предприниматель отвечает по обязательствам всем своим личным имуществом, что представляет повышенный риск при возникновении долговых или судебных споров. Регистрация и прекращение деятельности происходит в упрощённом порядке, а бухгалтерский учёт ведётся по облегченным правилам.

Общество с ограниченной ответственностью (Societate cu Răspundere Limitată – S.R.L.) — наиболее популярная форма организации бизнеса в Молдове. Это юридическое лицо, учреждаемое одним или несколькими лицами, уставной капитал которого разделён на доли. Ответственность участников ограничена величиной их вкладов, что делает эту форму привлекательной для малого и среднего бизнеса. SRL обладает полной хозяйственной самостоятельностью, может нанимать персонал, заключать сделки и нести ответственность только в пределах своего имущества. Закон устанавливает минимальные требования к уставному капиталу и регулирует порядок выхода и вступления участников.

Акционерное общество (Societate pe Acțiuni – S.A.) — форма юридического лица, в которой уставной капитал разделён на акции. Акционеры не несут личной ответственности по обязательствам общества, рискуя только суммой, вложенной в приобретённые акции. S.A. может быть открытым (свободное обращение акций) или закрытым (ограниченный круг акционеров). Такая форма используется преимущественно в крупном бизнесе, где необходима концентрация значительных финансовых ресурсов и привлечение инвестиций. Регистрация, структура управления и отчётность регулируются строго и предполагают высокий уровень прозрачности.

Полное товарищество — это форма объединения двух и более лиц, которые занимаются предпринимательской деятельностью от общего имени и несут солидарную и неограниченную ответственность по обязательствам товарищества всем своим имуществом. Все участники имеют право на управление делами товарищества и обязаны участвовать в его деятельности. Такая форма подходит для партнеров, обладающих высоким уровнем доверия друг к другу, но из-за высокой степени ответственности используется крайне редко.

Коммандитное товарищество — это объединение, в котором участвуют два типа партнёров: полные товарищи (комплементарии), которые управляют деятельностью и несут неограниченную ответственность, и вкладчики (коммандитисты), которые вносят капитал и несут ответственность только в пределах своего вклада, не участвуя в управлении. Такая форма позволяет сочетать управленческие ресурсы и капитал без необходимости предоставления полной ответственности всем участникам.

Производственный кооператив (Cooperativă de producție) — добровольное объединение физических лиц, которые совместно ведут производственную, перерабатывающую или иную хозяйственную деятельность. Члены кооператива участвуют в деятельности лично, вносят паевые взносы, делят прибыль в соответствии с трудовым вкладом или иными согласованными критериями. Это форма, ориентированная на коллективное участие и самоуправление, часто используемая в сельском хозяйстве, ремёслах или сфере услуг.

Государственное и муниципальное предприятие (Întreprindere de stat/municipală) учреждается центральными или местными органами власти и действует от имени государства или административно-территориальной единицы. Основная цель таких предприятий — обеспечение общественных потребностей, а не получение прибыли. Они финансируются из бюджета или за счёт доходов от собственной деятельности, находятся под контролем учредителя и управляются назначенным руководством.

Структура предприятий по организационно-правовым формам в Республике Молдова, 2023 г.

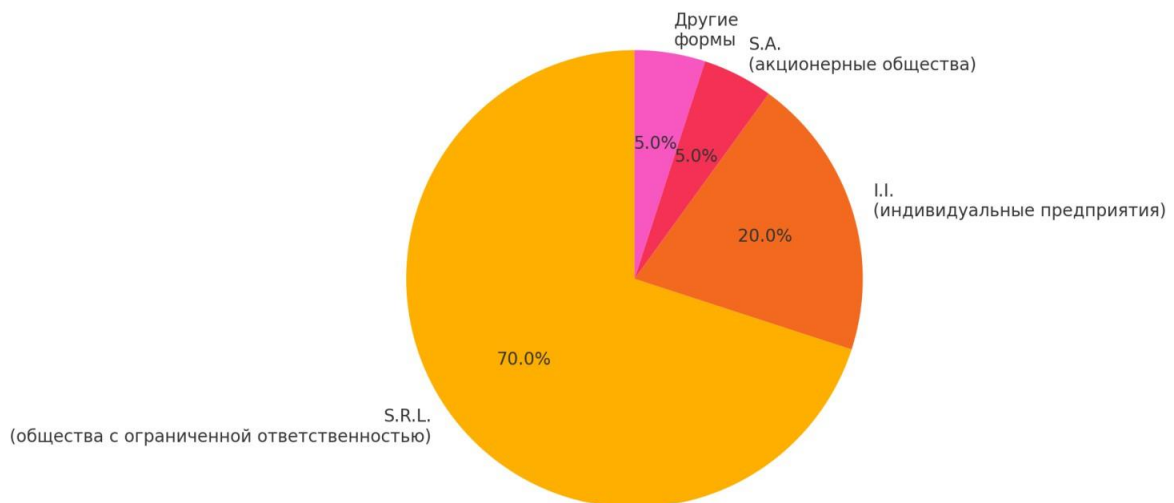


Рис. 1.7. Структура предприятий по организационно-правовым формам в Республике Молдова в 2023 г.

Источник: по данным <https://statistica.gov.md>

Из рисунка 1.7. видно, что наиболее популярной формой является S.R.L., так как участники не рискуют своим личным имуществом — их ответственность ограничена только размером вклада в уставной капитал, что снижает финансовые риски, также отмечается простота регистрации и управления способствует популярности этой формы. SRL можно зарегистрировать относительно быстро и с минимальными затратами, а управление может осуществляться даже одним участником. Закон допускает как единоличные, так и коллективные общества, что удобно как для индивидуального, так и для семейного или партнёрского бизнеса.



Практические задания к теме 1.2.

Задание 1. Тест по теме «Организационно-правовые формы предпринимательства»

1. В каком документе содержатся основы предпринимательской деятельности в Молдове?

- A) Гражданский кодекс
- B) Конституция Республики Молдова
- C) Закон № 845-XII «О предпринимательстве и предприятиях»
- D) Налоговый кодекс

2. Какой орган выдает свидетельство о регистрации бизнеса?

- A) Министерство экономики
- B) Государственная налоговая служба
- C) Национальный банк Молдовы
- D) Государственная регистрационная палата (AGEPI / ASP)

3. Как быстро нужно сообщить об изменениях в учредительных данных?

- A) В течение 30 дней
- B) В течение 10 рабочих дней
- C) Немедленно
- D) В течение 60 дней

4. Что происходит при ликвидации предприятия?

- A) Увеличивается уставной капитал
- B) Бизнес передается другим лицам
- C) Прекращается юридическая деятельность и погашаются обязательства
- D) Учредительные документы передаются в архив

5. Чем отличается имущественная ответственность индивидуального предпринимателя (ИП) и общества с ограниченной ответственностью (S.R.L.)?

- A) ИП не платит налоги
- B) S.R.L. отвечает только уставным капиталом, а ИП — всем личным имуществом
- C) ИП может иметь неограниченное количество учредителей
- D) У S.R.L. нет обязательств перед кредиторами

6. Какой минимальный уставной капитал требуется для регистрации S.R.L. в Молдове?

- A) 2000 леев

- B) 5400 леев
- C) 10 000 леев
- D) Уставной капитал не требуется

7. Какой документ подтверждает юридический статус зарегистрированного предприятия?

- A) Учредительный договор
- B) Налоговая декларация
- C) Свидетельство о государственной регистрации
- D) Сертификат об открытии банковского счёта

8. Кто может быть индивидуальным предпринимателем в Республике Молдова?

- A) Только юридическое лицо
- B) Любой гражданин Молдовы, достигший 18 лет
- C) Только государственные служащие
- D) Только юридическое лицо, имеющее иностранный капитал

Задание 2.

Составьте SWOT-анализ для своей бизнес идеи. Воспользуйтесь таблицей:

Сильные стороны (Strengths):	Слабые стороны (Weaknesses):
Возможности (Opportunities):	Угрозы (Threats):

Проанализируйте сильные стороны (Strengths). Подумайте, что является преимуществом вашей идеи. Это может быть уникальный продукт, личные навыки, опыт, доступ к оборудованию или местному сырью, поддержка семьи, низкие издержки и т.д.

Проанализируйте слабые стороны (Weaknesses). Оцените, чего вам не хватает. Например, отсутствие опыта, начального капитала, знаний в области маркетинга, слабая сеть контактов, неясная бизнес-модель.

Перейдите к внешним факторам: Проанализируйте возможности (Opportunities). Изучите рынок — какие тенденции вы можете использовать? Растущий спрос, поддержка государства, нехватка конкурентов в нише, сезонные возможности или новые технологии.

Проанализируйте угрозы (Threats). Обратите внимание на риски: высокая конкуренция, изменение законодательства, экономическая

Тема 1.3. Законодательная база, регулирующая предпринимательство в Республике Молдова

1.3.1 Основные нормативные акты, регулирующие предпринимательскую деятельность в Республике Молдова

1.3.2. Налогообложение малого и среднего бизнеса

Практические задания к теме 1.3.

1.3.1. Основные нормативные акты, регулирующие предпринимательскую деятельность в Республике Молдова

Предпринимательская деятельность в Республике Молдова регулируется комплексом законодательных и нормативных актов, которые устанавливают правовые рамки ведения бизнеса, порядок регистрации предприятий, налогообложения, лицензирования, бухгалтерского учета, защиты прав потребителей и государственной поддержки. Знание этих актов особенно важно для начинающих предпринимателей, поскольку позволяет избежать юридических ошибок, наладить корректное взаимодействие с государственными органами и эффективно организовать деятельность компании.

Рассмотрим основные нормативные документы, которые регулируют предпринимательскую деятельность в Республике Молдова.

Закон № 845-XII от 3 января 1992 года «О предпринимательстве и предприятиях». Это основополагающий документ, определяющий правовой статус предпринимателя, формы предприятий (индивидуальный предприниматель, общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество и др.), принципы свободы предпринимательства, конкурентной деятельности, самофинансирования и ответственности. Устанавливает общие правила создания, реорганизации и ликвидации предприятий.

Закон № 220-XVI от 19 октября 2007 года «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей». Данный закон регулирует процесс регистрации бизнеса в Молдове: подача документов, сроки и порядок внесения изменений в регистрационные данные. Определяет функции Агентства государственных услуг как регистрирующего органа.

Закон № 135-XVI от 14 июня 2007 года «Об обществах с ограниченной ответственностью». Специальный нормативный акт, регламентирующий деятельность SRL – наиболее популярной формы предпринимательства в Молдове. Устанавливает правила учреждения, органы управления, обязанности участников, права на доли, порядок выхода из состава и ликвидации компании.

Налоговый кодекс Республики Молдова. (Закон № 1163-XIII от 24 апреля 1997 года). Определяет систему налогообложения в стране, включая налог на прибыль, НДС, подоходный налог с физических лиц, а также специальные режимы для малых предприятий. Включает упрощенную систему налогообложения для микробизнеса и индивидуальных предпринимателей.

Закон № 489-XIV от 8 июля 1999 года. «О государственной системе социального страхования». Устанавливает порядок начисления и уплаты обязательных взносов в систему социального страхования (пенсионные, временная нетрудоспособность, пособия и др.), обязательных для всех работодателей.


Закон № 93-XIV от 15 июля 1998 года. «О предпринимательском патенте» Предоставляет право на осуществление определенных видов деятельности на основе патента — без регистрации SRL или ИП. Применяется к ограниченному перечню профессий и позволяет работать по упрощенной системе налогообложения (см. рис. 1.8.)

На 1 января 2021 года в Молдове действовало около 11 500 предпринимательских патентов. Общая сумма налогов, уплаченных их обладателями, составила 6,5 млн леев. Распределение по видам деятельности было следующим:


- ✓ Торговля: 5 800 патентов; уплачено налогов на сумму 4,9 млн леев.
- ✓ Парикмахерские и косметические услуги: 1 400 патентов; уплачено налогов на сумму 400 тыс. леев.
- ✓ Образовательные услуги (репетиторство): 660 патентов; уплачено налогов на сумму 162 тыс. леев.

Характеристика	Описание
 Срок действия	1-12 месяцев, с возможностью продления
 Сфера применения	Ограниченные виды деятельности, такие как услуги
 Налогообложение	Фиксированный налог, зависит от вида деятельности
 Социальное страхование	Дополнительные взносы для получения льгот

Рис. 1.8. Основные характеристики предпринимательского патента в Республике Молдова в 2024 году

 С 1 июля 2023 года в Молдове была частично отменена система предпринимательских патентов - отменена возможность осуществления розничной торговли на основе предпринимательского патента.

Закон № 451 от 30 июля 2001 года «О лицензировании некоторых видов деятельности». В статье 8 данного закона устанавливает перечень видов деятельности (более 40 видов), подлежащих обязательному лицензированию (например, алкоголь, фармацевтика, охрана, перевозки и др.), а также условия получения, продления и аннулирования лицензий.

 Перед началом предпринимательской деятельности узнайте, не относится ли данный вид деятельности к лицензируемой

- https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=97447&lang=ru#

Закон № 160 от 22 июля 2011 года. «О регулировании предпринимательской деятельности путем разрешений». Сократил количество разрешительных документов и ввел принцип «единого окна». Упрощает процесс получения разрешений, сертификатов и заключений для начала определенных видов деятельности.

Трудовой Кодекс Республики Молдова. (Закон № 154-XV от 28 марта 2003 года). Регулирует трудовые отношения между работодателями и работниками, включая найм, увольнение, оплату труда, отпуск, условия труда, охрану труда и права сторон. Обязателен для соблюдения всеми работодателями.

Закон № 121 от 25 мая 2012 года «Об обеспечении равенства» Запрещает любую форму дискриминации, в том числе в сфере трудовых отношений и при предоставлении услуг. Работодатели обязаны обеспечить равные условия найма и работы.

Закон № 179 от 21 июля 2016 года «О малых и средних предприятиях» Закрепляет принципы поддержки МСП, определяет категории микро-, малых и средних предприятий, меры государственной поддержки, программы финансирования и роль ОДА — организации по развитию сектора МСП.

Закон № 77 от 21 апреля 2016 года «О парках информационных технологий» Создает льготный правовой и налоговый режим для ИТ-компаний, зарегистрированных как резиденты ИТ-парков. Вместо нескольких налогов уплачивается единый налог в размере 7% от дохода.

Закон № 105-XV от 13 марта 2003 года «О защите прав потребителей» Гарантирует безопасность товаров и услуг, регулирует права потребителей, обязанности продавцов и производителей, а также процедуры урегулирования споров между ними.

Закон № 284-XV от 22 июля 2004 года «Об электронной торговле» Регулирует дистанционную продажу товаров и услуг через интернет, включая заключение электронных договоров, предоставление информации потребителям, ответственность провайдеров и онлайн-безопасность.

Закон № 287 от 15 декабря 2017 года «О бухгалтерском учёте и финансовой отчётности». Данный закон устанавливает порядок ведения бухгалтерского учета, составления и представления финансовой отчетности. Применяется к юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям, за исключением патентообладателей.

Таким образом, предпринимательская деятельность в Молдове основывается на разветвлённой системе нормативно -правовых актов, которые охватывают все ключевые аспекты бизнеса — от регистрации и налогообложения до защиты прав потребителей и регулирования трудовых отношений. Законодательство Молдовы формирует устойчивую и понятную правовую среду для развития предпринимательства, особенно важную для начинающих бизнесменов. Благодаря законодательству в области предпринимательства и другим факторам, Республика Молдова в 2024 году заняла 48 место из 190 по легкости запуска и ведения бизнеса по рейтингу Ease of Doing Business Index.

1.3.2. Налогообложение малого и среднего бизнеса

Налоговая система Республики Молдова регулируется Налоговым кодексом и включает в себя общегосударственные и местные налоги и сборы. (см. рис. 1.9.)

Налоговая система Республики Молдова для предприятий строится на принципах стабильности, прозрачности и фискальной дисциплины. Она регулируется Налоговым кодексом и состоит из ряда обязательных общегосударственных налогов и взносов, которые предприятия обязаны уплачивать вне зависимости от формы собственности и рода деятельности. Основными элементами налоговой нагрузки для предприятий являются налог на прибыль, налог на добавленную стоимость (НДС), налог на дивиденды, а также обязательные социальные и медицинские взносы.

Центральным элементом является налог на прибыль. Все юридические лица обязаны уплачивать этот налог по ставке 12% от налогооблагаемой прибыли. Для субъектов малого и среднего бизнеса предусмотрена возможность применения упрощённого режима налогообложения, при котором ставка составляет 4% от валового дохода, что делает систему гибкой и более доступной для начинающих предпринимателей.



Рис. 1.9. Налоговая система Республики Молдова



Пример расчета налога на прибыль:

Предприятие за 2023 год имело следующие финансовые показатели:

Доход (выручка): 2 000 000 леев

Расходы (документально подтвержденные): 1 400 000 леев

(включают зарплаты, аренду, закупку сырья, коммунальные, амортизацию и т. д.)

Прибыль = Доход – Расходы

Прибыль = 2 000 000 – 1 400 000 = 600 000 леев

Налог = 600 000 × 12% = 72 000 леев

В случае выплаты дивидендов собственникам, компании обязаны удерживать налог на дивиденды по ставке 6%. Этот налог взимается у источника выплаты и перечисляется напрямую в государственный бюджет. Таким образом, государство обеспечивает налогообложение доходов инвесторов и учредителей.

Налог на добавленную стоимость (НДС) является косвенным налогом и играет ключевую роль в формировании доходов бюджета. Стандартная ставка составляет 20%, однако для отдельных категорий товаров и услуг предусмотрены пониженные ставки. В частности, предприятия, работающие в секторе HoReCa (гостиницы, рестораны, кафе) применяют ставку в размере 8%. НДС взимается с оборота по реализации товаров и услуг, при этом обязательная регистрация в качестве плательщика НДС наступает при

достижении годового оборота свыше 1,2 миллиона леев.

Кроме налогов, предприятия также обязаны производить отчисления в государственные социальные фонды. Работодатель уплачивает взнос в фонд социального страхования в размере 24% от фонда оплаты труда. Дополнительно удерживается 9% из заработной платы каждого работника в качестве взноса на обязательное медицинское страхование. Эти отчисления обеспечивают функционирование системы социальной защиты и обязательного медицинского страхования в стране.

Также к налоговой нагрузке предприятия могут относиться местные налоги и сборы, такие как налог на недвижимость, земельный налог и сборы за благоустройство. Их размеры и условия уплаты определяются местными органами власти и зависят от расположения и специфики деятельности предприятия.

Важным элементом налоговой системы является наличие специального налогового режима для резидентов Moldova IT Park. Компании, зарегистрированные в этом парке, уплачивают единый налог в размере 7% от дохода, при этом они освобождаются от уплаты иных налогов, включая социальные и медицинские взносы. Такой режим является стимулирующим инструментом для развития информационных технологий и привлечения инвестиций в высокотехнологичный сектор.

Таким образом, налоговая система Молдовы предоставляет предприятиям как базовые налоговые обязательства, так и возможности для оптимизации налогообложения за счёт специальных режимов. Она нацелена на поддержку предпринимательства, особенно в сфере малого бизнеса и информационных технологий, при этом сохраняя фискальную устойчивость и социальную направленность.



Практические задания к теме 1.3.

Задание 1. Тест: Законодательное регулирование предпринимательской деятельности в Республике Молдова

1. Какой закон является основополагающим документом, определяющим правовой статус предпринимателя в Молдове?

- A) Закон о бухгалтерском учёте
- B) Закон о защите прав потребителей
- C) Закон № 845-XII «О предпринимательстве и предприятиях»
- D) Налоговый кодекс

2. Что регулирует Закон № 220-XVI от 19 октября 2007 года?

- A) Процедуры лицензирования бизнеса
- B) Регистрацию юридических лиц и ИП
- C) Права потребителей
- D) Систему налогообложения

3. Какой нормативный акт регулирует деятельность обществ с ограниченной ответственностью (SRL)?

- A) Закон № 845-XII
- B) Закон № 135-XVI
- C) Закон № 93-XIV
- D) Трудовой кодекс

4. Что произошло с системой предпринимательских патентов с 1 июля 2023 года?

- A) Введён единый налог на патенты
- B) Упрощён процесс регистрации
- C) Отменена возможность розничной торговли по патенту
- D) Расширен перечень разрешённых видов деятельности по патенту

5. Что регулирует Закон «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»?

- A) Процедуры лицензирования бизнеса
- B) Регистрацию и изменения в данных предприятий
- C) Налогообложение малого бизнеса
- D) Порядок ведения бухгалтерского учёта

6. Какую основную функцию выполняет Закон «О парках информационных технологий»?

- A) Устанавливает трудовые гарантии для программистов
- B) Запрещает экспорт ИТ-услуг
- C) Вводит единый налоговый режим для резидентов ИТ-парков
- D) Определяет порядок государственной регистрации ИТ-компаний

7. Какие меры включает Закон «О малых и средних предприятиях»?

- A) Запрет на экспорт товаров малых предприятий
- B) Обязательное лицензирование всех МСП
- C) Программы поддержки, финансирования и роль ODA
- D) Ликвидацию индивидуального предпринимательства

8. Какую сферу регулирует Закон «О защите прав потребителей»?

- A) Только коммерческие споры между предприятиями
- B) Безопасность товаров и услуг, права потребителей
- C) Льготное налогообложение
- D) Регистрацию торговых марок

Задание 2

Проведите анализ закона № 845 «О предпринимательстве и предприятиях»

Прочитайте статьи 3, 8, 10, 16, 22 и 33 Закона № 845 «О предпринимательстве и предприятиях». Ответьте на вопросы:

- В чем заключается принцип юридического равенства предпринимателей?
- Какая ответственность предусмотрена для ИП и S.R.L.?
- Каковы требования к регистрации юридического лица?
- Какие формы собственности предусмотрены законом?

Задание 3.

**Составьте список документов, необходимых для регистрации S.R.L. по
Нарисуйте схему процесса регистрации.**

МОДУЛЬ 2 ЭЛЕМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Тема 2.1. Функции и методы управления в менеджменте

2.1.1. Понятие и классификация функций управления

2.1.2. Планирование предпринимательской деятельности

2.1.3. Функция организации

2.1.4. Мотивация персонала

2.1.5. Контроль, как функция управления

Практические задания к теме 2.1.

2.1.1. Понятие и классификация функций управления

Функции управления — объективно обусловленные общие направления или сферы деятельности, совокупность которых обеспечивает эффективное кооперирование совместного труда. Они охватывают все этапы управления, начиная с постановки целей и заканчивая контролем за их достижением. Разработка концепции управленческих функций принадлежит американскому инженеру и теоретику управления Анри Файолю, который в начале XX века выделил основные функции управления: планирование, организация, распоряжение (или руководство), координация и контроль. Позднее, в современных теориях менеджмента, эти функции трансформировались и были переосмыслены, однако их суть осталась неизменной. Сегодня наиболее часто выделяют следующие четыре универсальные функции менеджмента: планирование, организация, мотивация (или руководство) и контроль.

Планирование заключается в определении целей организации, путей их достижения и ресурсов, необходимых для этого. Эта функция помогает формировать стратегическое направление бизнеса и обеспечивает его адаптацию к внешним условиям. Организация предполагает распределение ресурсов, обязанностей и полномочий между сотрудниками для эффективного выполнения задач. Мотивация направлена на стимулирование работников к достижению поставленных целей, включая создание условий, способствующих проявлению инициативы, повышению производительности и удовлетворенности трудом. Контроль завершает цикл управления, обеспечивая мониторинг выполнения поставленных задач, выявление отклонений и принятие корректирующих мер.

Таким образом, основными функциями управления являются: планирование; организация; мотивация; контроль (см. рис. 2.1.)



Рис. 2.1. Функции управления фирмой по Анри Файолю

Все функции тесно связаны между собой в едином процессе управления.

Их взаимосвязь выражается в том, что каждая последующая функция логически вытекает из предыдущей и дополняет её, обеспечивая целостность и эффективность управления.

Планирование является отправной точкой, с него начинается вся управленческая деятельность. Без четко сформулированных целей и путей их достижения невозможно грамотно организовать работу предприятия. План определяет, что нужно сделать, когда, в каком объеме и какими средствами. На основе плана реализуется вторая функция — организация. Здесь обеспечивается распределение ресурсов, формируются структуры, устанавливаются обязанности и полномочия, т.е. создаются условия для выполнения запланированных действий.

После организации наступает этап мотивации или руководства. Он направлен на то, чтобы вдохновить и стимулировать сотрудников к выполнению своих обязанностей в соответствии с установленными задачами. Мотивация обеспечивает превращение планов и организационных структур в реальные действия работников. Эффективное руководство невозможно без понимания целей, задач и структуры предприятия, которые формируются на предыдущих этапах.

Контроль, в свою очередь, завершает управленческий цикл. Его задача — проверить, насколько достигнуты цели, установленные на этапе планирования, как эффективно организована работа и насколько результативны были меры мотивации.

Контроль выявляет отклонения и проблемы, на основе которых принимаются корректирующие управленческие решения — таким образом, начинается новый цикл планирования.

Таким образом, функции менеджмента находятся во взаимной зависимости и взаимодополняют друг друга. Нарушение или игнорирование одной из них ведёт к снижению эффективности всего управленческого процесса. Только их согласованное и последовательное применение позволяет достичь устойчивых результатов в управлении организацией.

Изучение функций менеджмента особенно важно для будущих предпринимателей, поскольку именно через их реализацию осуществляется эффективное руководство бизнесом. Понимание сути этих функций помогает выстраивать рациональную структуру предприятия, оптимально использовать ресурсы, принимать обоснованные управленческие решения и обеспечивать устойчивое развитие компании. Кроме того, знание управленческих функций позволяет бизнесмену не только эффективно решать текущие задачи, но и стратегически мыслить, предвидеть риски и адаптироваться к изменениям в рыночной среде. Таким образом, функции менеджмента формируют основу профессиональной подготовки предпринимателя и служат инструментом достижения конкурентных преимуществ в деловой среде.

2.1.2 Планирование предпринимательской деятельности

Планирование деятельности предприятия заключается в обработке информации по обоснованию предстоящих действий и в определении наилучших способов достижения намеченных предприятием целей.

Планирование означает систематическую подготовку к формированию будущего предприятия.[4 с. 23]

Д. Хан определяет планирование как предвосхищение будущих событий путем целенаправленного поиска, оценки и отбора альтернатив, которое основывается на определенных гипотезах о состоянии внешней среды.

В современных экономических условиях планирование деятельности предприятия непосредственно связано с маркетингом. Можно сказать, что планирование предпринимательской деятельности - это техническая сторона маркетинга (или же маркетинг представляет собой содержательную сторону планирования).

Прогнозирование – предсказание будущего состояния внутренней и внешней среды предприятия, основанное на использовании эвристических методов и методов поискового или нормативного прогнозирования.

На небольших предприятиях функции планирования и маркетинга часто совмещаются. В этом есть закономерность, поскольку исследование рынка, будучи функцией маркетинга, является отправной точкой плановой деятельности. Если прежде плановая система рассматривалась в качестве альтернативы рынку, то сегодня она - составная часть рыночной экономики.[5 с. 294]

План предприятия как продукт плановой работы представляет собой заранее разработанную систему мероприятий, предусматривающую их цели и содержание, сбалансированное взаимодействие ресурсов, объем, методы, последовательность и сроки выполнения работ по производству и реализации продукции и услуг. Плановые задания предполагают постановку целей и обеспечение их достижения необходимыми средствами, однако в них не регламентируются конкретные технические способы достижения этих целей. Вместе с тем план должен обеспечивать необходимые и желаемые темпы и пропорции развития производства.


Разрабатывая план предприятия, предприниматель должен получить ответы на ряд вопросов (см. рис. 2.2.)



Рис. 2.2. Ключевые вопросы планирования для стартапов

План предприятия имеет различные формы. Так, если для небольшого предприятия вполне достаточно составить простейший план с ограниченным кругом задач и

показателей, то чем крупнее предприятие, чем сложнее стоящие перед ним задачи и выше ответственность руководителей, тем сложнее должна быть система его планов, различных по времени и функциональной принадлежности.[3 с.432]

 *Планирование – это, прежде всего процесс выработки и принятия решения позволяющий обеспечить эффективное функционирование и развитие фирмы в будущем. Каждое предприятие строит свою деятельность, не исходя из желаний сегодняшнего дня, а заранее знает, чем оно будет заниматься в очередном*

Предприятие должно заранее разрабатывать плановые документы, предопределяющие его производственно-хозяйственную деятельность.

Учитывая многообразную деятельность предприятия, в составе текущего плана принято разрабатывать следующие разделы

1. Производство и реализация продукции
2. Техническое развитие и организация производства
3. Показатели повышения эффективности производства
4. Нормы и нормативы

Перспективное планирование необходимо для того, чтобы заранее предопределять важнейшее направление в деятельности предприятия на дальнейшие годы.

Предприятие может и должно иногда осуществлять такие крупные мероприятия, как например: обновление ассортимента продукции, для этого требуется техническое перевооружение с использованием новой технологии и техники, это большая работа которая требует многих ресурсов, всё это сделать в течении года невозможно по этому предприятие разрабатывает перспективный план в котором будут намечены соответствующие мероприятия.

Разработка прогнозов должна осуществляться систематически и касаться технических вопросов совершенствования производства, улучшение их дизайна, качества даже повышения питательной ценности. Необходимо рассмотреть вопросы обновления производственных фондов предприятия, вопросы улучшения сохранности окружающей среды и вопросы социальной жизни работников.

Оперативное управление производством (ОУП)– это конкретизация планов выпуска продукции во времени и пространстве.

ОУП – устанавливает, когда где должны совершаться операции по изготовлению деталей, сборки изделий.

Основные элементы системы оперативного планирования:

1. Планово-учётная единица,
2. Планово-учётные периоды

3. Календарно-плановые нормативы
4. Порядок установления производственных заданий.

Задачами межцехового оперативного планирования являются:

1. Составление месячных заданий и календарных планов производства для цехов.
2. Составление внутри месячных заданий.

Важную роль играет расчёт наиболее рациональной загрузки оборудования и производственных площадей. (Проводится проверка соответствия оперативного задания мощности цеха).

В процессе производственного планирования составляются суточные сменные задания, месячные планы цехов, смен, где задачами является разработка заданий, проверка соответствия плана возможностям и ресурсам, и организация контроля и учёта выполнения заданий. Для планирования могут использоваться различные графики:

1. Линейные
2. Сетевые
3. Преимущество имеет график Ганта (представляет собой таблицу со столбцами, где указаны объёмы работ, единица времени, итог предвидений).

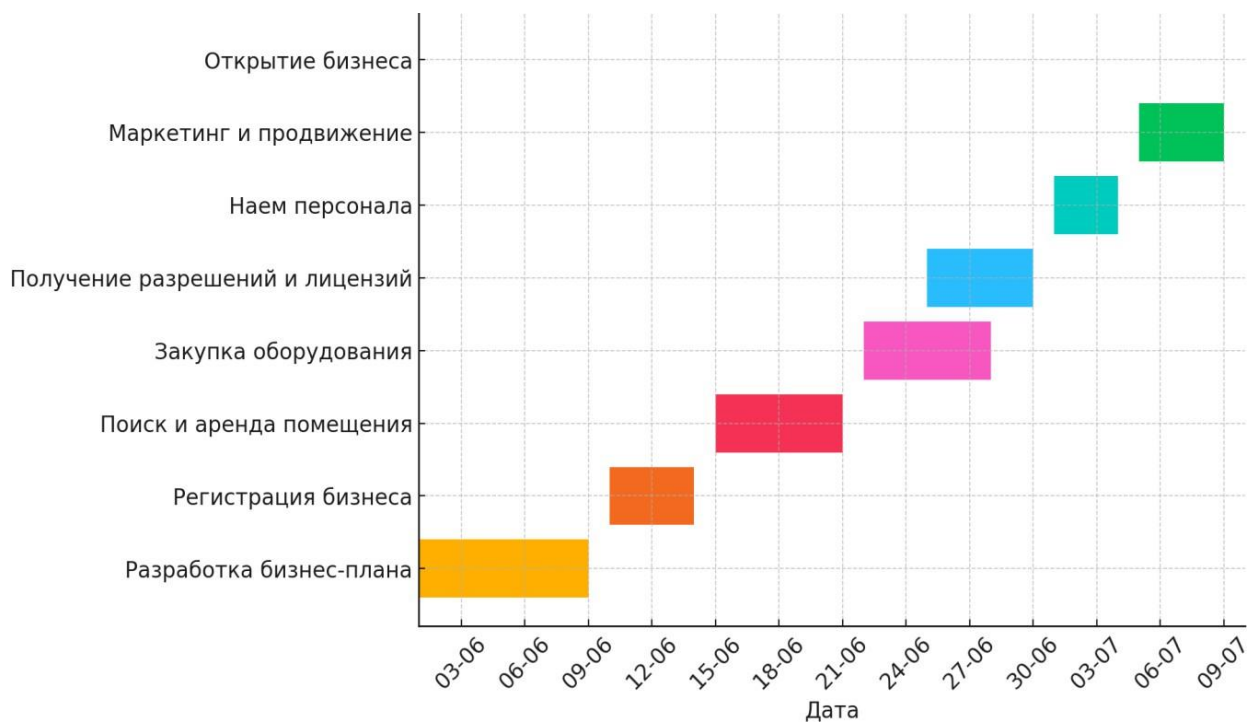


Рис. 2.3. Пример графика Ганта для стартапа

2.1.3. Функция организации

Под организацией понимается процесс:

- Определение рациональных форм разделения труда;

- Распределение работы среди работников, групп работников и подразделений;
- Разработки структуры органов управления;
- Регламентация функций, подфункций, работ, операций;
- Установление прав и обязанностей органов управления и должностных лиц;
- Подбора и расстановки кадров.

Функцию организации можно рассматривать в двух аспектах: во-первых, как процесс создания системы, во-вторых, как процесс ее совершенствования, упорядочения.

Организация работ – функция, которую должны осуществлять все руководители – независимо от ранга. Однако, хотя смысл этой концепции состоит в делегировании прав и обязанностей для разделения труда по горизонтали и вертикали, решение о выборе структуры организации в целом почти всегда принимается руководством высшего звена. При этом задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать такую организационную структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, позволяет ей эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно распределять и направлять усилия своих сотрудников.

Структура не может оставаться неизменной, потому что меняется как внешнее, так и внутреннее ее окружение.

Тем не менее, *организация управления основывается на ряде основных принципов:*

Принцип разделения труда. Основной смысл – все виды деятельности предприятия должны быть так определены и сгруппированы, чтобы максимально способствовать достижению поставленных задач. Важно, чтобы сгруппированные виды деятельности соответствовали способностям и побуждениям сотрудников, которые будут их выполнять.

Для преодоления отрицательных последствий узкой специализации труда, целесообразно расширение зоны труда, ротация (чередование) работ и привлечение сотрудников к принятию касающихся их решений (стратегия участия).

Скалярный принцип. Относится к цепочке прямых должностных отношений руководителей и подчиненных в масштабе всей организации. Всегда должно быть лицо, обладающее верховной властью в организации. Чем отчетливее линия должностной связи высшего управляющего с каждым из подчиненных, тем эффективней процесс принятия решения и коммуникации.

Принцип диапазона управления. Для каждой управленческой должности существует предельное число сотрудников, которыми в состоянии эффективно руководить один человек.

Еще одной важной характеристикой организации управления является уровень централизации (децентрализации) полномочий (власти).

Централизация – концентрация прав на принятие решения на высшем уровне управления организацией. Децентрализация – передача прав низшим уровням управления.

2.1.4. Мотивация персонала

Современная практика управления показывает большую эффективность мотивационного процесса в менеджменте, но при этом и значительную сложность его воплощения в практику. Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться даже по отношению к одному человеку.

К пониманию того, что побуждает человека к тому или иному поведению в труде, подводят такие понятия как потребности и вознаграждения. Упрощенная модель мотивации через потребности представлена на рисунке Рис. 2.4.

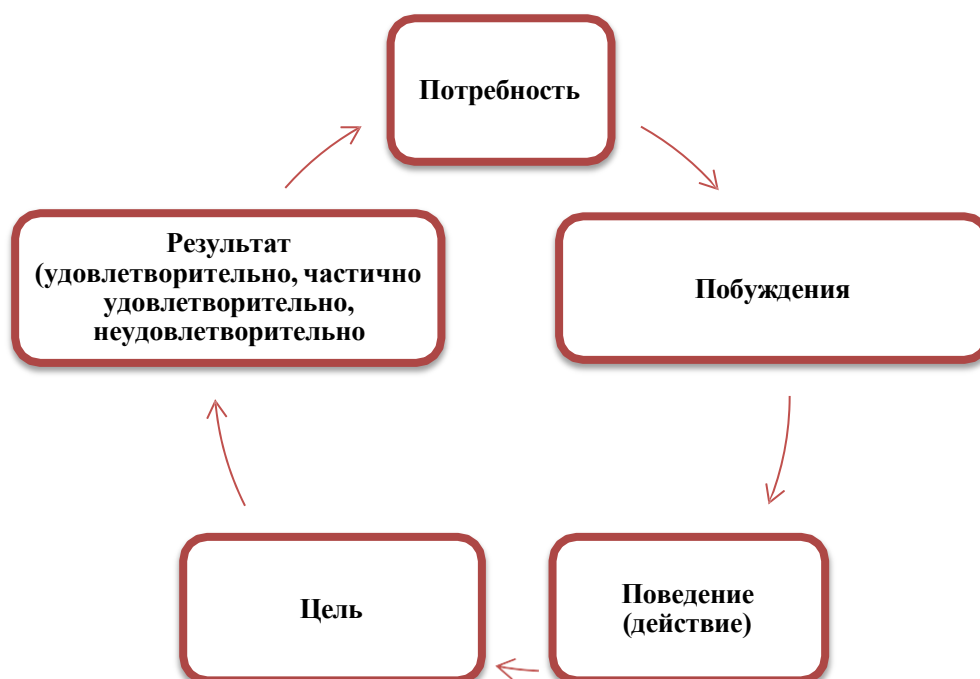


Рис. 2.4. Упрощенная модель мотивации поведения через потребности

Ощущение недостатка в чем-либо (побуждение) является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Когда человек достигает цели, его потребность оказывается удовлетворенной полностью, частично, либо неудовлетворенной. Степень удовлетворения влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Т.е. человек стремится повторить поведение, которое

ассоциируется с удовлетворением потребности и исключить такое, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением.

Поскольку характер людей - это соединение самых различных черт, постольку и существует огромное количество разнообразных человеческих потребностей, а, следовательно, и множество средства их удовлетворения. Менеджер ежедневно сталкивается с проблемой, как мотивировать деятельность сотрудников. Истинные причины, заставляющие отдавать работе максимум усилий, трудно определить. То, что оказывается эффективным для мотивации одних работников, оказывается совершенно бесполезным для мотивации других.

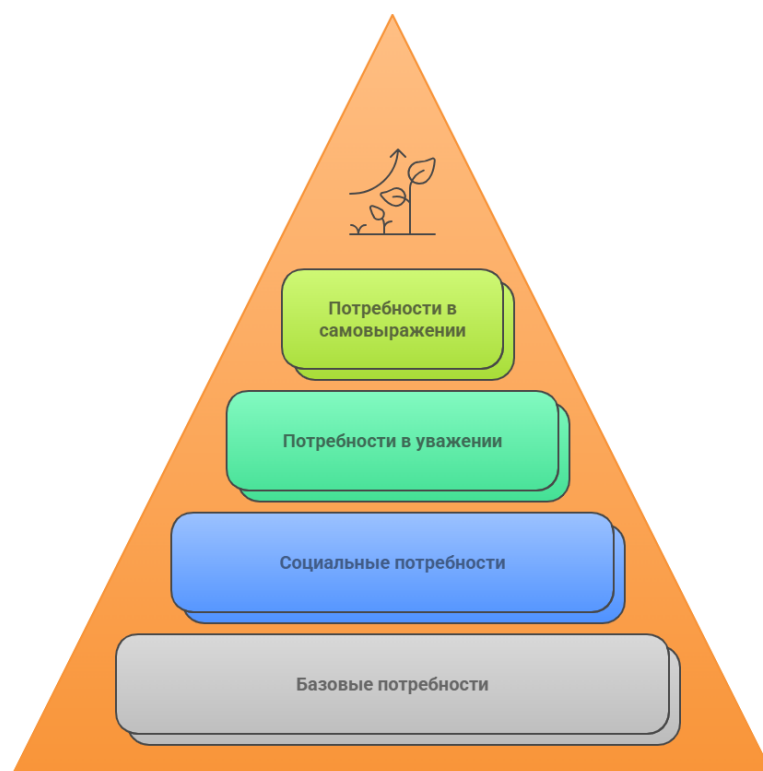


Рис. 2.5. Пирамида потребностей Маслоу

На передний план выступает такое понятие как *вознаграждение*, т.е. все то, что человек считает ценным для себя.

Существуют способы, при помощи которых руководители могут удовлетворить потребности высших уровней у своих подчиненных в ходе трудового процесса.

Известный теоретик и практик менеджмента - Авраам Маслоу сгруппировал потребности сотрудников на 4 основные группы (см. рис. 2.5.)

Базовые (или первичные) потребности по Маслоу — это фундамент нижнего уровня в иерархии потребностей Абрахама Маслоу. Они лежат в основе мотивации человека и включают то, без чего невозможно физическое выживание.

Для удовлетворения социальных потребностей:

1. Давайте сотрудникам работу с возможностью общения.
2. Создавайте на рабочем месте дух единой команды.
3. Проводите с подчиненными периодические совещания.
4. Не разрушайте неформальные группы, которые не приносят ощутимого ущерба организации.

Для удовлетворения потребности в уважении:

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу.
2. Высоко оценивайте и поощряйте результаты подчиненных.
3. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.
4. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.

Для удовлетворения потребности в самовыражении:

1. Обеспечьте подчиненным возможности для обучения и развития.
2. Развивайте у подчиненных творческие способности.
3. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.



Рис. 2.6. Компоненты материальной мотивации

Материальная мотивация. Это деньги, которые сотрудник получает за свою работу. Включает в себя постоянную и переменную части. Постоянная часть установлена договором — это оклад. Переменная часть зависит от производительности сотрудника. Она может представлять собой:

- Процент или комиссионные. Сотрудник получает процент от стоимости товаров или услуг, которые он продал. Этот вариант используют как в сочетании с постоянным окладом, так и без него. Во втором случае из комиссионных состоит вся зарплата сотрудника.

- Премии за достижение целей. Сотруднику платят, когда он качественно выполняет задачи или даже превосходит целевые критерии. Например, делает задачи быстрее, чем это предусмотрено планом, или экономит ресурсы компании.

- Премии за ценность сотрудника. Выплаты за владение уникальными навыками или выплаты особо значимым специалистам, чей уход из компании нежелателен.

! *В Республике Молдова регулирование заработной платы осуществляется на основе ряда нормативных актов, устанавливающих минимальные размеры оплаты труда, порядок налогообложения и отчетности. Эти положения особенно важны для начинающих предпринимателей, чтобы обеспечить соблюдение законодательства и эффективное управление персоналом.*

При начислении заработной платы могут возникнуть следующие проблемы и ошибки:



Рис. 2.7. Ошибки и проблемы при организации оплаты труда

! *Согласно Постановлению Правительства № 846 от 2024 года, с 1 января 2025 года минимальная заработная плата по стране установлена в размере 5500 леев в месяц при среднемесячной продолжительности рабочего времени 169 часов. То есть это тот минимум, который должен гарантировать предприниматель.*

Подходный налог с физических лиц – 12%

Это налог, удерживаемый из заработной платы сотрудника.


При этом, нужно учесть личное освобождение (необлагаемый минимум):

Согласно Закону о налоговой политике на 2025 год, действует следующий годовой необлагаемый минимум:

Основное личное освобождение: 29700 леев в год (2 475 леев в месяц);

Дополнительное освобождение на иждивенцев (дети, нетрудоспособные лица):

1 иждивенец: 9900 леев в год (825 леев в месяц)

 *Пример: сотрудник с одним ребенком(иждивенцем) имеет необлагаемый минимум в 39600 леев в год (29700+9900) или 3300 леев месяц.*

Подходный налог в размере 12% применяется только к сумме дохода, превышающей сумму освобождения. Работодатель обязан удерживать подходный налог каждый месяц и перечислять его в бюджет от имени сотрудника.

Взнос на медицинское страхование – 9%. Этот взнос также ежемесячно удерживается из заработной платы работника. В 2024 году ставка составляет 9% от начисленного дохода. Сумма направляется в Фонд обязательного медицинского страхования и обеспечивает доступ сотрудника к медицинским услугам, покрываемым государством.

Взносы в фонд социального страхования – 24%

Эти взносы оплачиваются работодателем сверх начисленной зарплаты. В 2024 году ставка социального взноса составляет 24% от фонда оплаты труда.

Социальные взносы направляются в государственный бюджет социального страхования и обеспечивают права работников на:

- пенсию по возрасту;
- пособие по болезни, инвалидности;
- декретные и выплаты по уходу за ребенком;
- другие социальные гарантии.

Нематериальная мотивация. Не касается оплаты труда и включает в себя всё, что получает от компании сотрудник, кроме зарплаты. Меры нематериальной мотивации могут быть и вещественными — например, когда компания предоставляет бесплатные обеды.

Такие меры или рассчитаны на всех сотрудников компании по умолчанию, или применяются как вознаграждение за хорошую работу.

Примеры способов нематериальной мотивации:

- социальные гарантии и льготы — медицинские страховки, питание, транспорт до работы;
- обучение за счёт компании и участие в профессиональных конференциях;
- помощь в релокации;
- возможность путешествовать, работая в разных филиалах компании;
- модернизация рабочих мест;
- корпоративные награды и доски почёта;
- корпоративные мероприятия — например, соревнования или общие выезды на отдых.

Что такое прямая мотивация? Это все перечисленные выше способы — материальные и нематериальные. Методы прямой мотивации направлены на самих сотрудников.

Что такое косвенная мотивация? Это поддержка и льготы для семей сотрудников:

- рабочие места для супругов — это особенно актуально для малонаселённых регионов, где тяжело найти работу;
- путёвки в детские лагеря, дома отдыха;
- транспортные билеты в период отпуска;
- льготные места в детских садах;
- новогодние подарки;
- деньги на образование детей.


В то же время на одних только позитивных мотивах далеко не уехать. В компании должна быть система штрафов за некачественную работу — порядок дисциплинарных взысканий, снижения или отмены премий, сокращения социальных гарантий и льгот.

2.1.5. Контроль, как функция управления

Актуальность контроля обусловлена следующими факторами:

- неопределенность процессов внешней и внутренней среды. Планы не всегда выполняются так, как было задумано. Люди не всегда принимают делегированные им права и обязанности. Руководству не всегда удается должным образом мотивировать людей на достижение поставленных целей. Меняются условия окружающей среды, и организация должна соответственно к ним адаптироваться. В этих условиях неопределенности надо все время проверять достигла ли организация, или конкретные управленческие решения поставленных целей. Иными словами, менеджеры с помощью контроля постоянно проверяют, насколько то, что происходит в действительности, соответствует тому, что должно быть;

- предупреждение возникновения кризисных ситуаций. Ошибки и проблемы, возникающие при анализе ситуации внутри организации» переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий окружающей среды и поведения людей. Вероятность такого переплетения ошибок в организации весьма велика из-за высокой степени взаимозависимости видов деятельности. Контроль позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис;
- поддержание успеха. Отвечая на вопрос «Насколько мы продвинулись к поставленным целям?», руководство организации получает возможность определить, где организация добилась успехов, а где потерпела неудачу. Другими словами, один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективно способствовали достижению ее общих целей.
- укрепление дисциплины и соблюдению законности.

 *Главный смысл контроля заключается в создании гарантий выполнения планов и в повышении эффективности управленческого процесса. Таким образом, контроль — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.*


Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения и анализа фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Объектами контроля выступают предприятия, организации и их элементы.

Предметами контроля являются процессы, проходящие в организации, или ее элементы. Контролируют производственный процесс, нормы расходования материальных и финансовых средств, осуществляют технический и технологический контроль, контроль качества продукции и т.д.

Методы управления деятельностью предприятий.

Практическая реализация функций управления осуществляется с помощью системы методов управления.

 *Методы управления это - способы воздействия на отдельных работников и трудовой коллектив в целом, которые необходимы для достижения цели предприятия (организации).*

Методы управления - экономические, социально-психологические и организационные.

Экономические методы управления — это такие методы, которые реализуют материальные интересы человека, связанные с его участием в производственных процессах (любой другой деятельности), путем использования товарно-денежных отношений. Они включают: материальную ответственность, ценообразование, государственное регулирование, стимулирование, налогообложение.

Социально-психологические методы управления реализуют мотивы социального поведения человека. Практическая реализация социально-психологических методов управления осуществляется с помощью различных способов социального ориентирования и регулирования, групповой динамики, решения конфликтных ситуаций и т. п.

Организационные методы управления — это комплекс способов и приемов влияния на работников, основанных на использовании организационных отношений и административной власти руководства.

Основой использования методов управления являются законы, закономерности и принципы общественного производства, научно-технический уровень развития фирмы, социальные, правовые и психологические отношения между людьми.

Профессионально умелое применение экономических, социально-психологических и организационных методов управления в большинстве случаев обеспечивает достаточно эффективное хозяйствование.



Практические задания к теме 2.1.

Задание 1.

Планирование, организация, мотивация, контроль и координация являются основными функциями менеджмента. Приведите примеры реализации каждой из функций в зависимости от специфики управленческой деятельности. Перерисуйте и заполните следующую таблицу (см. пример).

Основные функции менеджмента

Сфера деятельности	Основные функции менеджмента				
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль	Координация
Магазин (пример)	Регламентирование объемов поставок товаров; рабочих смен продавцов; времени поставки	Распределение обязанностей между консультантам и; отчетность кассиров перед старшим кассиром	Премии за лучшее обслуживание покупателей; профессиональный рост: стажер – продавец – ст. продавец	Контроль рабочего времени и качества работы продавцов;	Совместная работа консультантов и кассиров; решение спорных ситуаций;

	товаров			количество товаров на складе; объемов продаж	оперативная связь с поставщиками
Производство тротуарной плитки					
Ферма коз					
Ресторан					
Тренажерный зал					
Фото студия					

Задание 2.

Основные функции управления.

Прочитайте приведенный ниже кейс. Дайте название каждому из перечисленных этапов. Расставьте этапы в порядке, обеспечивающем эффективную реализацию основных функций менеджмента компании (см. ниже пример оформления). Объясните, почему такой порядок вы считаете правильным?

Правильный порядок	Номер этапа по кейсу	Название этапа
1		
2		
3		
4		

Этапы деятельности менеджмента компании «Alfa» при создании нового департамента:

а) формирование организационной структуры департамента и обеспечение его необходимыми ресурсами: персоналом, финансами, помещением и оборудованием и т.п.;

б) реализация процедур количественной и качественной оценки и учета результатов деятельности департамента;

в) выработка и реализация мотивационных процедур, направленных на активизацию деятельности персонала департамента и повышение эффективности выполнения им своих функций;

г) определение целей деятельности нового департамента, необходимых средств, разработка методик эффективной работы департамента.

Задание 3.

Составь диаграмму Ганта для своей бизнес-идеи. Воспользуйся таблицей.

№	Этап проекта	Описание работ	Ответственный	Дата начала	Дата окончания	Продолжительность (дни)	Статус
1	Исследование рынка						
2	Разработка бизнес-модели						
3	Регистрация предприятия						
4	Поиск инвестиций						
5	Разработка продукта						
6	Тестирование продукта						
7	Маркетинговая кампания						
8	Запуск продаж						
9	Обратная связь и доработка						
10	Масштабирование проекта						

Задание 4

По образцу рассчитай заработную плату к получению на руки работником

Расчетные показатели	Пример расчета		
Начисленная заработная плата	15000 леев	18000 леев	12500 леев
Отчисления в социальный фонд (24%)	$15000 \cdot 0,24 = 3600$ леев		
Итого расходы предприятия на оплату труда сотрудника (фонд зарплаты)	$15000 + 3600 = 18600$ леев		
Медицинская страховка (9%)	$15000 \cdot 0,09 = 1350$ леев		
Личный налоговый вычет (2025)	29700 леев в год, 2475 леев в месяц		
Отчисление подоходного налога с учетом личного освобождения и за вычетом медицинской страховки	$(15000 - 2475 - 1350) \cdot 0,12 = 1341$ леев		
Заработная плата нетто	$15000 - 1350 - 1341 = 12309$ леев		

Задание 5.

Составь план мотивационных мероприятий для своей бизнес идеи. Какие из них относятся к методам материальной мотивации, а какие к методам моральной мотивации?

Тема 2.2. Процесс формирования персонала

2.2.1. Базовые принципы управления персоналом

2.2.2. Поиск и найм персонала

Практические задания по теме 2.2.

2.2.1. Базовые принципы управления персоналом

Сегодня основным стратегическим ресурсом компании являются люди, которые в ней работают. Для эффективной деятельности компании, ее развития необходимо, чтобы они были высокопрофессиональны и ориентированы на решение задач бизнеса. Важно понять, где и как найти таких людей и грамотно построить стратегию подбора персонала, ориентироваться на инвестиционный подход и оптимизацию системы работы с персоналом.

Современная эпоха характеризуется усилением значимости персонала как ключевого ресурса компании. Смещение акцентов от производства и технических вопросов к управлению и использованию имеющегося интеллектуального капитала -- вот главная тенденция наступившего века. Ключевые факторы развития компании лежат не столько в производственно-экономической сфере (рынки, продажи, продукты, оборудование, финансы), сколько в сфере нематериальных активов, к которым относится человеческий ресурс. Все технологии управления человеческими ресурсами, в том числе технологии подбора, отбора и адаптации персонала находятся в ведении менеджмента компании.



Рис. 2.8. Принципы и стратегии управления персоналом

Управление персоналом представляет собой совокупность мероприятий, направленных на эффективное использование трудовых ресурсов организации. Основу этого процесса составляют базовые принципы, которые обеспечивают согласованность

действий, справедливость в принятии решений и стратегическую направленность всей кадровой политики.

Первым важнейшим принципом является целостность и системность управления. Это означает, что работа с персоналом должна охватывать все этапы — от подбора и найма сотрудников до оценки их результатов, профессионального развития и формирования корпоративной культуры. Только в условиях системного подхода можно обеспечить устойчивое развитие кадрового потенциала.

Следующим ключевым принципом выступает соответствие персонала целям организации. Каждый сотрудник должен быть не просто исполнителем, но активным участником процесса достижения стратегических и тактических целей предприятия. Это требует тщательного подбора специалистов, оценки их компетенций и создания условий для раскрытия потенциала.

Важную роль играет принцип мотивации. Эффективное управление невозможно без создания такой системы поощрения, которая побуждает сотрудников к высокой продуктивности. Это могут быть как материальные стимулы (заработная плата, премии, надбавки), так и нематериальные формы признания (возможность карьерного роста, участие в принятии решений, публичное признание заслуг).

Не менее значим индивидуальный подход к каждому сотруднику. Учитывая различия в личностных качествах, опыте, мотивационных установках, менеджеры по персоналу должны адаптировать методы управления в зависимости от конкретных особенностей человека, его профессиональных ожиданий и жизненных целей.

Принцип оценки и контроля позволяет руководству своевременно отслеживать достижения работников, выявлять отклонения от установленных стандартов и принимать обоснованные решения по их корректировке. Эффективная система оценки должна быть прозрачной, объективной и направленной не на наказание, а на развитие.

Особое внимание уделяется профессиональному росту сотрудников. Современные условия требуют постоянного обучения, повышения квалификации и развития навыков. Предоставляя работникам возможности для обучения, организация инвестирует в повышение своей конкурентоспособности.

Справедливость и прозрачность во всех аспектах кадровой политики — еще один важный принцип. Прозрачные процедуры найма, продвижения, премирования и дисциплинарной ответственности способствуют формированию доверия внутри коллектива, снижению конфликтов и росту мотивации.

Все действия в сфере управления персоналом должны соответствовать законодательству. Соблюдение норм трудового права и других нормативных актов

обеспечивает легитимность деятельности работодателя и защищает интересы как компании, так и работников.

Принцип партнерства и участия предполагает вовлечение сотрудников в процесс принятия управленческих решений, что усиливает чувство принадлежности к коллективу, способствует росту ответственности и улучшает внутреннюю коммуникацию.

Наконец, управление персоналом должно быть гибким и адаптивным. Постоянно меняющаяся внешняя среда — от экономических условий до технологических инноваций — требует от менеджеров способности быстро пересматривать подходы, перестраивать процессы и обучать персонал в соответствии с новыми требованиями.

Таким образом, соблюдение базовых принципов управления персоналом позволяет организации формировать сильную, мотивированную и эффективную команду, способную достигать поставленных целей в условиях высокой конкуренции и постоянных изменений.

В зависимости от того, какая организационная структура выбрана для данной организации, выстраивается модель структуры персонала. Эта модель может быть спланирована в одной из трех парадигм планирования:

Система кадрового менеджмента организации решает следующие задачи планирования: (см. рис. 2.9)



Рис. 2.9. Основные компоненты планирования управления персоналом.

Необходимо иметь в виду, что организация может работать при общем недокомплекте персонала, при отсутствии персонала отдельных подразделений, деятельность которых может быть на время приостановлена (например, филиалы), но никогда не может работать в том случае, если не обеспечены функциональные связи

между подразделениями. Именно поэтому при планировании персонала необходимо составить определенную «карту» ключевых должностей, которые ни при каких обстоятельствах не могут быть вакантными.

2.2.2. Поиск и найм персонала

Наибольшую проблему при формировании персонала представляет определение источников персонала и, в соответствии с ними, технологий комплектации кадров организации. При определении источников следует учитывать следующие факторы:

1. Общая ситуация на рынке труда;
2. Особенности регионального рынка труда;
3. Особенности отраслевого рынка труда;
4. Уровень конкурентности в избранной сфере деятельности;
5. Срочность формирования персонала;
6. Предполагаемый уровень затрат на формирование персонала.

В качестве источников выделяют внутренние источники (сам персонал организации в случае его пере структурирования) и внешние источники (привлечение в организацию персонала извне).

В зависимости от того, насколько известны особенности ситуации для организации, она выбирает одну из стратегий формирования персонала:

Набор персонала - объявляется при условии, что организации в короткий срок необходимо сформировать персонал со стандартными профессиональными характеристиками при условии, что на рынке труда существует достаточный уровень предложений рабочей силы. При наборе персонала у организации одна задача - как можно скорее заполнить вакансии. Набор может осуществляться только на те рабочие места, которые не требуют специальной подготовки и особой квалификации.

Набор персонала может выступать и как вынужденная мера. В этом случае у организации может быть система особых требований к персоналу, но рынок труда не может удовлетворить этих требований, так как заявленные организацией работники оказываются в дефиците. В этом случае организация также осуществит набор, если наконец-то найдет среди предложений какого-нибудь кандидата, в основном соответствующего ее требованиям. В любом случае набором персонала называется такая стратегия формирования персонала, которая не предполагает выбора между конкурирующими кандидатами, приходящими в организацию извне [4, с.45].

Отбор персонала - объявляется при условии, что организация уверена в том, что на рынке труда желающих занять объявленные вакансии больше, чем самих вакансий.

Именно это обстоятельство и формирует процедуру выбора из кандидатов тех, кто в большей степени удовлетворяет требованиям организации. Отбор персонала делится на актуальный и перспективный. При актуальном отборе преимущество получают те кандидаты, которые в наибольшей степени соответствуют требованиям, заявленным организацией. При перспективном отборе приоритет останется за теми кандидатами, чьи перспективы роста соответствуют стратегическим направлениям развития организации.

Отбор персонала может быть основан только на внешних источниках привлечения персонала, а может быть смешанным, в частности, в варианте конкурса.

Отбор персонала всегда основывается на системе оценки деятельности сотрудников организации и принятой в организации системе оценки качества персонала.

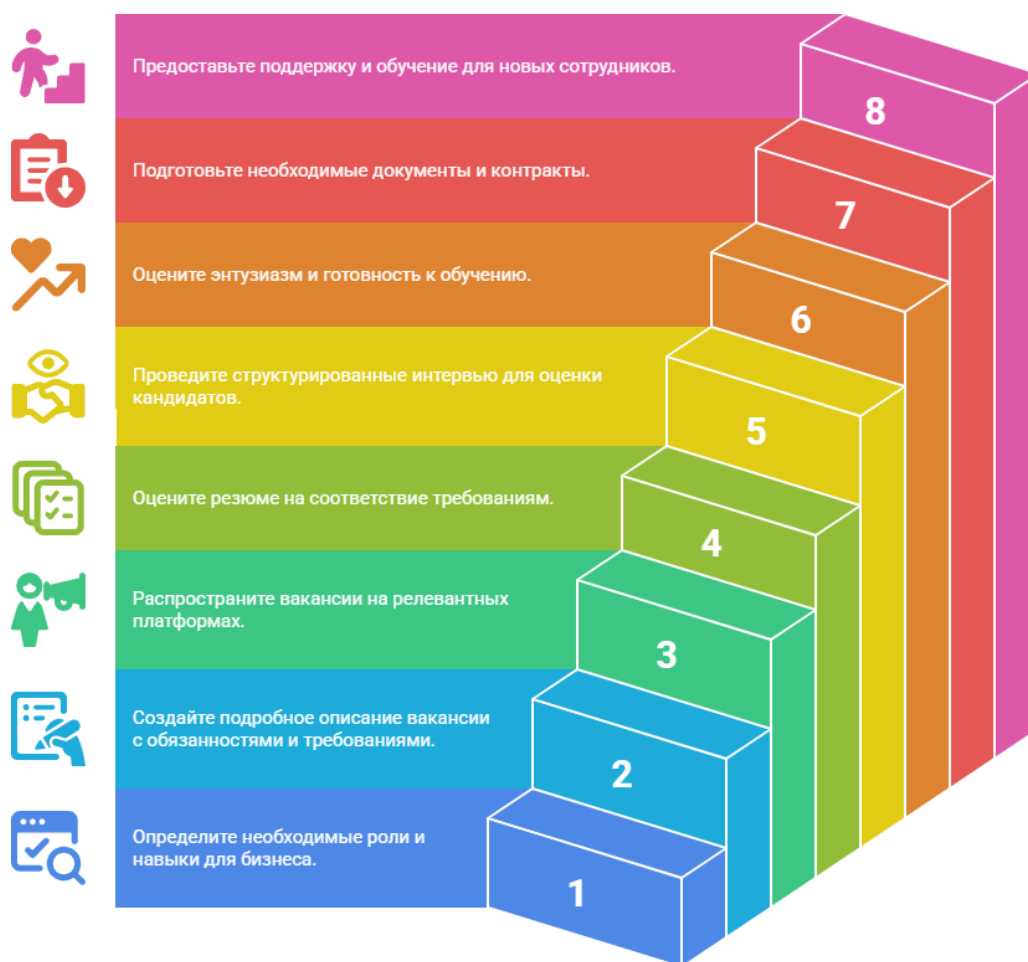


Рис. 2.10. Рекомендации по успешному найму персонала

Подбор персонала - стратегия, при которой в качестве основы избирается только система особых требований. Организация таким образом «заказывает» себе не просто работника, а систему качеств и свойств. В этом случае главной задачей оказывается поиск подходящих работников даже в том случае, когда организация формально не имеет

вакансий.



Практические задания к теме 2.2.

Задание 1.

Составьте объявление о приеме на работу. Обоснуйте, почему Вы включили определенную информацию.

Задание 2. Составление профиля кандидата

Вам необходимо нанять менеджера по продажам для компании, занимающейся реализацией туристических услуг.

Составьте профиль идеального кандидата, включив следующие элементы:

- Наименование должности
- Основные обязанности
- Необходимые профессиональные и личные качества
- Уровень образования и опыт работы
- Владение языками и другими навыками

Задание 3. Сценарий телефонного интервью

Составьте 5–7 вопросов для телефонного интервью с кандидатом на должность администратора ресепшен в гостинице.

Вопросы должны быть направлены на проверку:

- Коммуникативных навыков
- Знания иностранного языка
- Умения работать с клиентами
- Гибкости в графике

Задание 4. Составьте упрощенную должностную инструкцию (на 1 стр) для должности бухгалтера. Включите следующие разделы:

1. Общие положения
2. Должностные обязанности
3. Права
4. Ответственность
5. Квалификационные требования

Тема 2.3. Содержание работы руководителя и стили управления

2.3.1. *Сущность и содержание управленческой работы*

2.3.2. *Стили лидерства*

Практические задания по теме 2.3.

2.3.1. Сущность и содержание управленческой работы

Всю работу по управлению можно разделить на две части:

- управление деятельностью фирмы;
- управление людьми (персоналом).

В повседневной работе руководитель должен постоянно получать результаты, иметь личный план работы, четко планировать деятельность подчиненных, делегировать им необходимые права и ответственность, обеспечивать четкую оценку деятельности подчиненных, обеспечить работу подразделения независимо от себя, гордиться собой и подчиненными, желать сотрудничать, разрешать конфликты и т.д.

Управленческая деятельность охватывает как технические, так и человеческие аспекты функционирования организации. Эффективный руководитель должен добиваться конкретных результатов, иметь четкий личный план, грамотно распределять задачи, обеспечивать координацию и контролировать выполнение. Он должен уметь делегировать полномочия и ответственность, выстраивать систему оценки труда, развивать самостоятельность сотрудников, поддерживать работу подразделения в его отсутствие, а также создавать атмосферу доверия и сотрудничества.

Неотъемлемой частью управленческой деятельности является принятие управленческих решений — систематический процесс выбора наилучшего варианта действий из нескольких возможных. От качества и своевременности принимаемых решений зависит эффективность всей организации. Управленческие решения охватывают широкий спектр вопросов: от текущих оперативных задач до стратегического развития предприятия.

Процесс принятия решений включает следующие основные этапы:

- выявление и формулировка проблемы или цели;
- сбор, обработка и анализ информации;
- выработка возможных альтернатив;
- оценка альтернатив с учётом рисков, ресурсов и ожидаемых результатов;
- выбор оптимального варианта;
- реализация решения и контроль его выполнения;
- анализ последствий и корректировка при необходимости.

Рациональный подход к принятию решений требует не только знаний и опыта, но и способности анализировать ситуацию, прогнозировать результаты, а также учитывать интересы всех заинтересованных сторон. Важно также обеспечить обоснованность

решений, их согласованность с целями организации и возможность реализации в рамках доступных ресурсов.

Управленческое решение влияет на бизнес, продукт и сотрудников. Его могут принимать менеджеры разных уровней: владельцы бизнеса, руководители подразделений, проектов, команд. Управленческое решение должно соответствовать нескольким критериям:

- Руководитель должен быть компетентен в области принятия решения.
- Руководитель берёт на себя ответственность за последствия решения.
- Решение не должно противоречить целям бизнеса.

Например, если директор по маркетингу онлайн-школы решает, что компании пора разместить акции на бирже, это не будет управленческим решением: оно не входит в компетенции директора по маркетингу и, возможно, противоречит целям бизнеса. Управленческое решение в рамках этой должности — заказать разработку нового позиционирования бренда: это решение в пределах полномочий директора по маркетингу и соответствует стратегии бизнеса. [29]

Ещё пример управленческого решения: главный UX/UI-дизайнер маркетплейса изучает поведение пользователей мобильного приложения и разрабатывает новый интерфейс, который помогает увеличить продажи.

Воздержаться от какого-то действия тоже будет управленческим решением. Например, главный редактор получает от журналиста статью, в которой слишком мало фактуры и нет мнения экспертов. Он видит риски для бизнеса и не публикует текст.

Процесс принятия управленческого решения состоит из шести этапов:

1. Формулировка проблемы или цели. Например: «Выручка маркетплейса снижается». Затем задаём вопрос «Почему это происходит?» — и так пока не дойдём до истинной причины:

- Почему снижается выручка? Клиенты стали покупать меньше товаров.
- Почему стали покупать меньше товаров? Клиенты не видят рекламу маркетплейса.
- Почему клиенты не видят рекламу маркетплейса? В этом месяце рекламу не запустили.
- Почему не запустили рекламу? На кампанию не выделили бюджет.
- Почему не выделили бюджет? Маркетолог забыл заложить расходы на кампанию в план продвижения.


Вывод: главная причина — в сотруднике, который плохо выполнил свои обязанности.

2. Анализ. SWOT-анализ поможет разобраться в текущем состоянии компании или отдельного продукта. Это исследование по направлениям:

- Сильные стороны: например, известный бренд, качество выпускаемой продукции.
- Слабые стороны: например, высокая текучка кадров, слабое позиционирование.
- Угрозы: сбои в логистике, изменение законодательства.
- Возможности: поиск новых партнеров


3. Сбор информации и поиск решений. Для этого можно использовать метод бенчмаркинга — изучение опыта конкурентов и лучших практик в отрасли. Альтернативные варианты решения проблемы стоит сравнить по критериям, например: какие нужны ресурсы и инструменты, есть ли риски, насколько успешным может быть результат.

4. Выбор оптимального варианта. После анализа и сравнения всех вариантов управленческих решений необходимо определить тот, который принесёт самые благоприятные последствия с наименьшими рисками и затратами.

 *Например, Комратская компания выходит на рынок Кишинёва. Собственник думает, как лучше поступить: открыть офис и нанять местных специалистов или взять столичных на удалённую работу. После анализа становится ясно, что первый вариант — менее затратный: расходы на аренду помещения и зарплаты комратских специалистов будут ниже, чем расходы на зарплаты кишиневских.*

Таким образом, управленческая работа — это комплексная деятельность, направленная на обеспечение устойчивой и эффективной работы организации путём планирования, организации процессов, взаимодействия с персоналом и принятия результативных решений. Успешный руководитель должен обладать не только профессиональными компетенциями, но и высоким уровнем ответственности, аналитическим мышлением и способностью к системному подходу.

2.3.2. Стили лидерства

 *Во многом работа менеджера зависит от того, какому стилю руководства он отдаёт предпочтение. Силь руководства — явление строго индивидуальное, т.к. определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми*

Выбор стиля руководства зависит от того, какую задачу ставит перед собой менеджер:

- управлять – руководитель дает точные указания подчиненным и следит за выполнением заданий;
- направлять – менеджер управляет и наблюдает за выполнением заданий, но обсуждает решения с сотрудниками, просит их вносить предложения и поддерживает их инициативу;
- поддерживать – менеджер оказывает сотрудникам помощь при выполнении ими заданий, разделяет с ними ответственность за правильное принятие решений;

делегировать полномочия – менеджер передает часть своих полномочий исполнителям, возлагает на них ответственность за принятие частных решений и достижение цели предприятия

Таблица 2.1 Сравнительная таблица стилей управления

<i>Объект сравнения</i>	<i>Стили руководства</i>		
	<i>Авторитарный</i>	<i>Демократический</i>	<i>Либеральный</i>
<i>Способ принятия решений</i>	Единоличный руководитель	Руководителем совместно с подчиненными	Индивидами или группой при участии руководителя или без него
Способ воздействия на подчиненных	Приказ	Предложение	Просьба, уговоры, крайне редко, угрозы
Ответственность	На руководителе	В соответствии с полномочиями	На исполнителях
Инициатива исполнения	Допускается	Поощряется и используется	Преобладает
Предпочтительные сотрудники	Исполнительные и покорные	Квалифицированные	Инициативные и творческие
Отношение руководителя к внешним контактам	Соблюдает дистанцию	Активно поддерживает	Инициативы не проявляет
Отношение к подчиненным	Жесткое и требовательное	Доброжелательное и требовательное	Мягкое, нетребовательное
Требования к дисциплине	Формальные, жесткие	Разумные	Неопределенные
Способы стимулирования сотрудников	Административные	Экономические	Моральные
Психологический климат в коллективе	Напряженный	Благоприятный	Произвольный
Дисциплина в коллективе	Очень высокая	Средняя	Низкая

Интерес сотрудников к работе	Низкий	Высокий	Высокий либо низкий
Особенности труда	Высокая интенсивность	Высокое качество	Творчество либо безразличие

Источник: [6, стр. 129]

Как стиль управления персоналом связан с личностью руководителя?

Чем больше стадий развития прошёл руководитель вместе с командой, тем лучше он понимает, как управлять. При этом личность лидера тоже важна: особенно его мотивация, опыт и эмоциональный интеллект. Поэтому в современном корпоративном мире всё чаще выделяют:

- «Женский стиль»: мягкий, демократичный, с опорой на эмпатию и эмоциональный интеллект. Яркий пример — Шерил Сэндберг, операционный директор Facebook.

- «Мужской стиль»: жёсткий и авторитарный, нацеленный на эффективность любой ценой, в стиле Стива Джобса.

Многие западные компании стремятся к первому варианту, причём пол руководителя в данном случае не имеет значения. В России этот тренд приживается медленнее, но с каждым годом появляется всё больше руководителей, которые придерживаются «женского стиля» управления.

Иногда стиль базируется на харизме лидера и слабо поддается копированию. CEO Apple Стив Джобс был авторитарным руководителем и все ключевые решения принимал в одиночку. Однако он осознавал ценность талантливых сотрудников, которые помогали создавать уникальные продукты, и поощрял их делиться идеями. По отношению к потребителям Джобс и вовсе был настоящим либералом: тщательно изучал их потребности и использовал эти знания, чтобы разрабатывать продукты «не по правилам» и влюблять в них с первого взгляда.

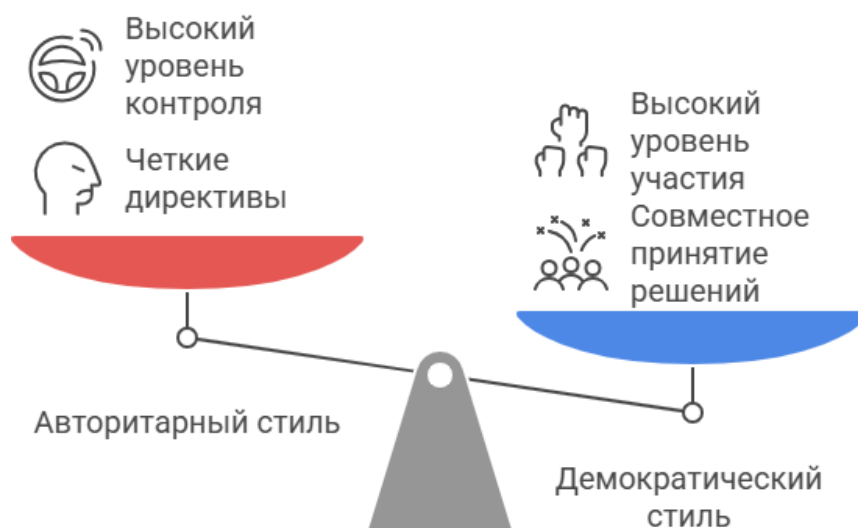


Рис. 2.11. Сравнение авторитарного и демократического стилей руководства для эффективного управления

Выбор стиля зависит от сферы деятельности и размеров компании, поставленных задач, самостоятельности и мотивации сотрудников. И компании, и руководители чаще всего проходят эволюцию от авторитарного стиля к демократичному или либеральному. Харизматичные лидеры создают индивидуальный стиль управления, который хорошо работает в их компании, но слабо применим в других условиях. Нормально комбинировать разные стили руководства, чтобы добиться нужного результата.

Таким образом, менеджер, опираясь на цели и задачи в области управления, а также учитывая факторы внутренней и внешней среды, определяет свои действия и решения в соответствии с одним из стилей руководства.



Практические задания к теме 2.3.

Задание 1. Выберите руководителя из вашего окружения (например, руководителя отдела, заведующего отделением, директора). В течение недели наблюдайте за его управленческим поведением. Определите стиль лидерства, который он чаще всего использует. Какие результаты это приносит коллективу?

Задание 2. Опираясь на изученные стили лидерства, составьте коллективный портрет идеального лидера для одной из предложенных ситуаций - для кризисной компании, для творческого коллектива, для армии. Аргументируйте, какие черты и стиль будут наиболее эффективны в данной ситуации.

Задание 3. Подготовьте таблицу, в которой сравните разные стили лидерства по следующим критериям: уровень контроля, вовлеченность сотрудников, мотивация,

эффективность в кризисе, уровень стресса, способ принятия решений. Сформулируйте выводы, когда и какой стиль стоит применять.

Задание 4. Пройди онлайн тест на стиль лидерства. <https://bit.ly/3YQnPyF>

Проанализируйте результаты: какие сильные и слабые стороны у вашего стиля? В каких ситуациях он будет эффективен, а в каких — нет?

Тема 2.4. Управление конфликтами на предприятии

2.4.1. Понятие и виды организационных конфликтов

2.4.2. Управление конфликтами

Практические задания по теме 2.4.

2.4.1. Понятие и виды организационных конфликтов

Внутренние отношения в организациях зависят от специфики их деятельности. *Конфликт в организации – это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка.*

Основные типы конфликтов в организациях: организационные, производственные, трудовые, инновационные.

Организационный конфликт – это столкновение противоположно направленных действий участников конфликта, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентаций. Они возникают вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива.

Производственные конфликты – это специфическая форма выражения противоречий в производственных отношениях трудового коллектива.

Трудовые конфликты – это столкновение интересов и мнений, оценок между представителями разных групп по поводу трудовых отношений (условий, содержания, организации труда и его оплаты).

Инновационные конфликты – это противоречия между сторонниками и противниками нововведения. Инновации – это целевое изменение, направленное на совершенствование и создание какого-либо нового продукта, технологии, организационной формы управления и др.

Объективный – конфликт, возникающий в силу обстоятельств вне воли и желания его участников.

Субъективный - когда объектом столкновения становится конкретная материальная или духовная ценность (з/плата, вакансия), обладать которой стремятся конфликтующие стороны (работники организации).

По непосредственным причинам возникновения конфликты бывают:

- организационные – происходящие в пределах определённой организации в связи с изменением внешних обстоятельств или нарушением регламентированного порядка;
- эмоциональные – связанные с личным восприятием происходящего вокруг, с реакцией на поведение других людей и т.п.;
- социально-трудовые – вызываемые несовпадением, конфронтацией частных и общих интересов, несовместимостью целей отдельных лиц и социальных групп.

По формам и степени столкновения конфликты бывают: открытые (спор, ссора), скрытые (исподтишка), стихийные, то есть спонтанно возникшие, преднамеренные или просто спровоцированные.

По коммуникативной направленности конфликты различают:

- горизонтальные, то есть в которых участвуют люди не находящиеся друг у друга в подчинении;
- вертикальные, когда участники связаны теми или иными видами подчинения;
- смешанные, то есть представляющие отношение подчинения и неподчинения.

По масштабам и продолжительности конфликты различают:

- локальные, когда вовлечена часть персонала предприятия;
- общие, то есть в противоборство втянуты все (или большинство).

Обычно такие конфликты бывают затяжные, так как возникают из-за недостатков в организации (оплата, условия труда и т.п.).

По составу конфликтующих сторон конфликты различают:

- внутри личностный, т.е. внутренняя борьба с самим собой;
- межличностный, т.е. расхождение личных целей сотрудников;
- внутригрупповой – между соперничающими сотрудниками внутри группы или между руководителями групп по вопросу "Кто важнее в отделе или на предприятии?"
- межгрупповой – конфликт между совладельцами предприятий.

По способам урегулирования (разрешения) конфликты разделяют на:

- антагонистические, т.е. сопровождающиеся непримиримостью сторон;

- компромиссные – допускающие разно вариантность преодоления расхождений, взаимосближение взглядов, целей.

Конфликты различают также по функциональной значимости, т.е. по восприятию результатов.

Все организации в своём развитии проходят через серию внутренних конфликтов, т.к. они не могут существовать без внутренней напряжённости и столкновений.

! *Разрешение любого конфликта – это почти всегда действия всех его участников, направление на устранение разногласий, прекращение острых споров и активное решение проблемы.*

Специалистами разработано множество методов и рекомендаций по разрешению спорных ситуаций.

Существует 4 типа структурного метода разрешения проблемных ситуаций в организации:

- подробное разъяснение и описание требований к работе, при этом руководитель должен четко объяснить какие результаты фирма ждет от конкретного работника;
- механизмы интеграции и координации – это установление иерархических полномочий и создание дополнительных подразделений; общеорганизационные цели в комплексе направлены на сплочение коллектива ради одной общей цели;
- система вознаграждения в компании направлена на то, чтобы поощрить работников, которые принимают посильные меры для решения различных проблем;



Рис. 2.12. Методы разрешения конфликтов в организации

Нормативные методы. Нормативное регулирование позволяет сделать конфликтную ситуацию регулируемой и более стабильной. Нормативные методы бывают следующих видов.

- нормы права закреплены в соответствующих актах и санкционированы государством;
- нравственные нормы затрагивают общепринятые представления о добре и зле, а также о правильности поведения;

Методы разрешения функциональных конфликтов в организации

Функциональные конфликты – это конструктивные споры, которые в итоге приводят к принятию продуктивного решения и развитию взаимоотношений.

При решении функциональных разногласий эффективны следующие методы (См. рис. 2.12.)

Уход от неизбежного конфликта. То есть надо покинуть место конфликта любыми доступными способами, которые могут включать не только физический уход, но и психологический. Плюсом этого метода является быстрота принятия решения.

1. Метод адаптации и уступок хорош, когда ощущается собственная неправота или когда надо расположить оппонента к дальнейшему сотрудничеству.
2. Способ сглаживания и ориентация на общую коллективную цель.
3. Скрытые действия при разрешении конфликта. Например, правовые действия или подкуп.
4. Метод быстрого решения вопросов. Эффективен при дефиците времени.
5. Переговоры эффективны при желании сторон прийти к общему компромиссу. Если невозможно прийти к компромиссу применяется способ взаимного и выгодного сотрудничества. При этом находится ситуация, которая будет выгодна обеим сторонам конфликта.



Практические задания к теме 2.4.

Задание 1. Вы – начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Задание 2

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт. Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задание 3

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

Задание 4

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задание 5

Представьте, что вы руководитель команды, которая готовит туристический маршрут для группы иностранцев. Срок сдачи проекта — 3 дня. В команде 6 человек: двое активны, трое пассивны, один склонен к конфликтам.

Определите, какой стиль лидерства вы примените (авторитарный, демократический, либеральный и др.). Обоснуйте свой выбор. Какие риски и преимущества возникнут при выбранном стиле?

Задание 6

Прочитайте предложенные ситуации и определите вид конфликта. Обоснуйте свой выбор.

- ✚ В отделе два сотрудника борются за повышение на одну вакансию.
- ✚ Руководитель отдела игнорирует мнение команды при внедрении новой системы учёта.
- ✚ Сотрудники массово недовольны переработками и условиями труда.
- ✚ Внутри проектной группы возникают споры по поводу приоритетов выполнения задач.

Форма выполнения: таблица с краткими пояснениями.

Задание 7 Тест. Организационные конфликты

Что из перечисленного является определением организационного конфликта?

- А) Столкновение сотрудников в ходе производственного процесса
- Б) Расхождение интересов и норм поведения в структуре организации
- В) Недовольство сотрудников заработной платой
- Г) Сопротивление изменениям в технологии

1. Какой тип конфликта описывает борьбу между сторонниками и противниками новшеств?

- А) Производственный
- Б) Трудовой
- В) Инновационный
- Г) Межгрупповой

2. Что относится к горизонтальному конфликту?

- А) Столкновение между начальником и подчинённым
- Б) Ссора двух сотрудников на одном уровне
- В) Конфликт между департаментом продаж и бухгалтерией
- Г) Все выше перечисленные

3. Какой конфликт может быть скрытым по форме?

- А) Ссора при всех
- Б) Жалоба в письменной форме
- В) Подрыв авторитета коллеги исподтишка
- Г) Публичная драка на собрании

4. Какой из методов относится к нормативным?

- А) Переговоры
- Б) Вознаграждение за лояльность
- В) Применение моральных и правовых норм
- Г) Перевод сотрудника в другой отдел

5. В каком случае конфликт считается функциональным?

- А) Когда ведёт к увольнениям
- Б) Когда перерастает в скандал
- В) Когда позволяет улучшить работу и прийти к продуктивному решению
- Г) Когда вызывается субъективными эмоциями

6. Что характеризует антагонистический конфликт?

- А) Возможность достижения компромисса
- Б) Готовность сторон к переговорам
- В) Непримируемость позиций участников
- Г) Совместный поиск решения

7. Что является примером субъективного конфликта?

- А) Сбой в поставке оборудования
- Б) Несовпадение должностных инструкций
- В) Борьба за премию между коллегами
- Г) Ошибки в организационной структуре

Тема 2.5. Управление рисками и контроль над бизнесом

2.5.1. Понятие и виды рисков

2.5.2. Управление рисками

Практические задания по теме 2.5.

2.5.1. Понятие и виды рисков

Определение рисков на этапе запуска бизнеса — это один из самых критически важных процессов, от которого напрямую зависит выживаемость и устойчивость нового предприятия. Когда предприниматель начинает бизнес без чёткого понимания потенциальных угроз, он, по сути, действует вслепую. Это может привести к необоснованным инвестициям, неудачному выбору ниши, неэффективному маркетингу, юридическим проблемам или сбоям в логистике и операционной деятельности.

По данным различных международных исследований, включая отчёты OECD, Statista и U.S. Bureau of Labor Statistics, в среднем около 20% новых бизнесов закрываются в течение первого года, и почти 50% — в течение первых пяти лет. В странах Восточной Европы, включая Молдову, ситуация является даже более тревожной: уровень закрытия бизнесов в первый год может достигать 25–30%, особенно в секторах с низким барьером входа и высокой конкуренцией (розничная торговля, общепит, услуги населению).

Глобально можно выделить риски:

- внутренние (на которые предприниматель может повлиять);
- внешние (повлиять нельзя, можно только мобильно подстроиться или застраховаться).

Есть более подробные дифференциации в зависимости от причины возникновения рисков, времени их действия, прогнозируемости, результата, возможности застраховаться или диверсифицировать (вложить средства в разные проекты, развивать разные направления одной деятельности).



Рис. 2.13. Анализ типичных причин закрытия бизнеса в странах Восточной Европы

Например, Индивидуальный предприниматель И ЮВU МАТВЕI внутри компании всем распоряжается сам. Недавно купил в свой автопарк два подержанных грузовика и нанял двух водителей почти без опыта. Так он проиллюстрировал ресурсные и организационные риски: слабая материально-техническая база, некомпетентный штат, неэффективное управление компанией, а также создал неконкурентоспособную услугу. Клиенты неохотно доверяют ему свои грузы.

По данным U.S. Bureau of Labor Statistics

К подконтрольным процессам, влияющим на бизнес, можно также отнести организацию маркетинга, объем инвестиций, распоряжение ими. Исходя из этого внутренние риски условно делятся на несколько видов:

- ✚ производственные — связанные с рабочими процессами и их организацией (как в примере выше);
- ✚ коммерческие — те, которые влияют на реализацию товаров и услуг (неправильно определили целевую аудиторию продукта, неоправданно завысили цены и продукт остался невостребованным);
- ✚ финансовые — связанные с деньгами, на которые работает и развивается бизнес (предприниматель взял несколько кредитов, но не рассчитал свои возможности и не может их выплачивать).

Только изучение вопроса поможет увеличить прибыль, а незнание и неопытность приведут к потерям.

Что делать с внутренними рисками? Нанимать квалифицированный персонал, регулярно обучать сотрудников, следить за состоянием материально-технической базы, анализировать показатели, а также покупателей и конкурентов, набирать опыт.

Внешние риски. К ним относятся:

- ✚ нестабильность экономики и политического режима;
- ✚ изменения в законодательстве;
- ✚ природные и техногенные катастрофы;
- ✚ мировая политика.

Риски при запуске бизнеса разнообразны: они могут быть финансовыми (нехватка средств, кассовые разрывы), рыночными (отсутствие спроса, сильная конкуренция), юридическими (ошибки в регистрации, несоблюдение законодательства), репутационными (негативная реакция клиентов) и технологическими (сбои в IT-системах, устаревшее оборудование). Если они заранее не выявлены и не предусмотрены в бизнес-плане, любая неожиданность может поставить под угрозу само существование предприятия.

Таким образом, систематическое определение и анализ рисков позволяет не только избежать фатальных ошибок, но и выстроить стратегию, ориентированную на устойчивость и развитие. Это помогает рационально распределить ресурсы, выбрать надёжных партнёров, оценить реальные перспективы и повысить доверие со стороны инвесторов и клиентов. В условиях высокой конкуренции и изменчивой внешней среды именно способность предвидеть и управлять рисками становится конкурентным преимуществом.

2.5.2. Управление рисками

Управление рисками представляет собой фундаментальный процесс, направленный на обеспечение устойчивости и безопасности деятельности организации. Оно включает в себя последовательные действия по выявлению, анализу, оценке и обработке рисков с последующим постоянным контролем и пересмотром стратегии, направленной на защиту предприятия от возможных угроз и неопределённостей. Риски в современном бизнесе неизбежны: они возникают в силу множества факторов — от экономической нестабильности и технологических сбоев до внутренних управленческих просчетов или изменений в законодательстве. Именно поэтому важно не просто осознавать наличие потенциальных угроз, но и уметь ими эффективно управлять. Компании, игнорирующие управление рисками, рискуют столкнуться с серьезными финансовыми потерями, утратой репутации или даже потерей конкурентоспособности на рынке. В современных условиях,

когда любая ошибка может иметь широкий резонанс и значительные последствия, системный подход к рискам становится ключевым элементом стратегического менеджмента.



Рис. 2.14. Рекомендуемые шаги по управлению рисками

Рекомендуемые шаги по управлению рисками представлены на рисунке 2.14. Первым и важнейшим этапом в процессе управления рисками является их идентификация. Организация должна тщательно исследовать как внутреннюю, так и внешнюю среду, чтобы определить все возможные факторы, которые могут представлять угрозу её деятельности.

Внутренние источники рисков могут быть связаны с персоналом, организационной структурой, процессами производства, управлением финансами и корпоративной культурой.

Внешние же риски могут возникать из макроэкономических условий, политических изменений, рыночной конкуренции, юридических ограничений, природных катаклизмов или киберугроз.

Идентификация рисков требует применения различных методов, таких как SWOT-анализ, анализ сценариев, экспертные опросы, моделирование процессов и бенчмаркинг.

После выявления рисков необходимо их оценить. На этом этапе определяется вероятность наступления каждого риска и масштабы его возможного воздействия. Такая

оценка может проводиться как в количественной, так и в качественной форме, в зависимости от доступной информации и специфики бизнеса. На основе полученных данных формируется карта рисков, где риски классифицируются по степени критичности.

Это позволяет руководству организации сосредоточиться на наиболее значимых угрозах, чье наступление может повлечь за собой серьезные последствия.

Оценка рисков также позволяет определить приемлемый уровень риска, который компания готова принять в рамках своей стратегии и финансовых возможностей. Именно на этом этапе принимаются решения о приоритетности реагирования на конкретные угрозы.

! *Полезным инструментом оценки рисков для начинающего предпринимателя является карта рисков. Карта рисков — это инструмент управления рисками, который наглядно отображает потенциальные риски, угрожающие деятельности организации, с точки зрения их вероятности возникновения и величины возможного ущерба.*

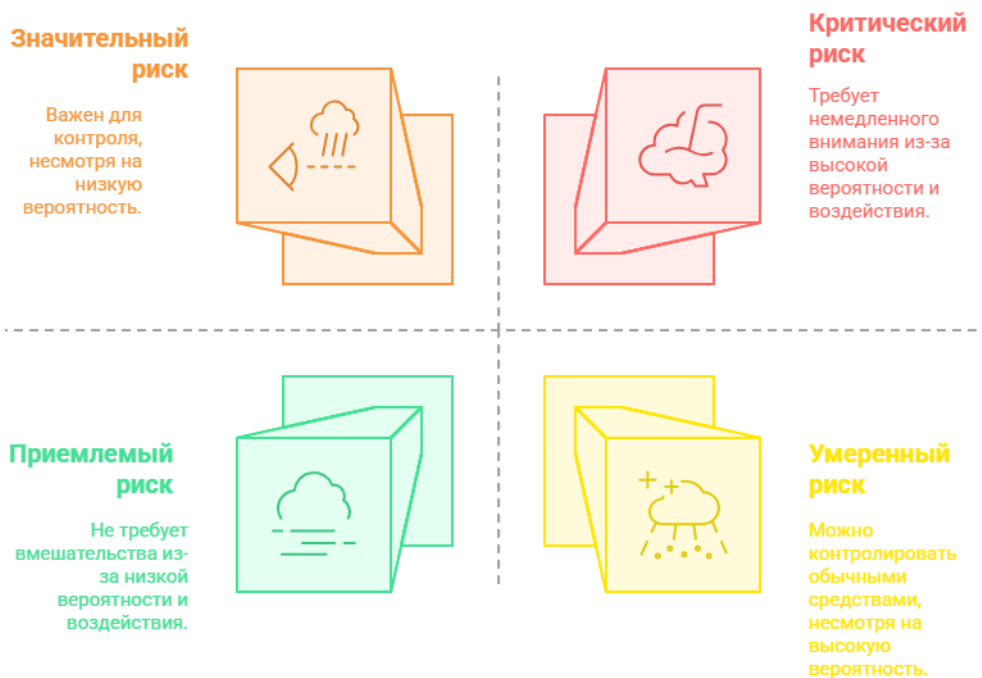


Рис. 2.15. Матрица приоритизации рисков

Обычно карта рисков оформляется в виде двумерной таблицы, где по горизонтали указывается вероятность наступления риска (от низкой до высокой), а по вертикали — степень его воздействия (от слабого до критического). На пересечении этих двух параметров отмечается конкретный риск.

- Помогает приоритизировать — позволяет быстро определить, какие риски требуют срочного внимания.

- Упрощает коммуникацию — наглядно показывает руководству и команде, где находятся потенциальные угрозы.
- Способствует принятию решений — помогает выбрать стратегию реагирования (избежать, снизить, передать, принять).

Таблица 2.2. Шаблон для составления карты предпринимательских рисков

	Низкое воздействие	Среднее	Высокое	Критическое
Низкая вероятность	Приемлемый	Допустимый	Под контролем	Требует наблюдения
Средняя вероятность	Допустимый	Существенный	Высокий приоритет	Срочное реагирование
Высокая вероятность	Под контролем	Высокий приоритет	Критический	Максимальное внимание

Мониторинг и контроль — служит основой для постоянного наблюдения за рисками.

Следующий этап — разработка стратегий реагирования на риски. Это может включать в себя различные подходы в зависимости от характера риска и ресурсов компании. В одних случаях целесообразно полностью избегать риска, например, отказываясь от проектов, связанных с высокой степенью неопределённости. В других — снижать риск путём внедрения дополнительных процедур контроля, резервирования ресурсов или диверсификации поставщиков и клиентов. Также распространённым способом является передача риска, например, через страхование или заключение контрактов, предусматривающих перераспределение ответственности. Иногда же организация может осознанно принять риск, особенно если его вероятность мала, а затраты на снижение несоразмерны потенциальному ущербу. Важно, чтобы выбранная стратегия была обоснованной, гибкой и согласованной с общими целями компании.

Однако эффективное управление рисками невозможно без постоянного мониторинга и корректировки ранее принятых решений. В бизнесе условия могут быстро меняться: появляются новые технологии, вступают в силу новые законы, изменяются предпочтения клиентов и конкурентная среда. Поэтому важно регулярно пересматривать карту рисков, актуализировать данные об уровне угроз, отслеживать эффективность применяемых мер и при необходимости корректировать стратегию реагирования. Мониторинг позволяет вовремя выявлять новые риски или изменения в уже известных, а также оценивать, насколько текущие методы управления действительно минимизируют потенциальный ущерб. Он также способствует формированию культуры риск-ориентированного мышления в компании, вовлекая сотрудников всех уровней в процессы оценки и предупреждения угроз.

Наряду с управлением рисками важную роль в устойчивом развитии бизнеса играет система контроля. Контроль над бизнесом — это совокупность мероприятий и процедур, обеспечивающих достижение организацией своих целей, соответствие внутренним стандартам и внешним нормативным требованиям, а также стабильное качество деятельности. Контроль позволяет своевременно выявлять отклонения от запланированных показателей и оперативно принимать корректирующие меры. Он способствует повышению эффективности работы, рациональному использованию ресурсов, укреплению доверия со стороны инвесторов и клиентов. Система контроля охватывает различные аспекты: от финансовой отчетности и операционного менеджмента до этики и соответствия нормативам отрасли.

Эффективный контроль начинается с установления чётких стандартов и целей. Они служат ориентиром для всех подразделений и сотрудников, обеспечивают единое понимание приоритетов и критериев оценки результатов. Далее следует этап измерения фактических результатов. Для этого используются различные метрики, индикаторы, отчётные формы и инструменты анализа. Данные, полученные на этом этапе, сопоставляются с установленными стандартами и целями, и при обнаружении отклонений проводится их анализ. Это позволяет выявить причины несоответствий, будь то недостаточная квалификация персонала, технические сбои, внешние воздействия или ошибки в планировании. На основе анализа принимаются корректирующие действия — организационные, кадровые, технологические или стратегические. При необходимости стандарты и цели могут быть пересмотрены, чтобы обеспечить их соответствие изменяющейся реальности.

В условиях цифровизации и высокой динамики бизнес-среды как управление рисками, так и контроль становятся интегрированной частью стратегического управления. Компании, способные быстро адаптироваться, эффективно управлять неопределённостью и выстраивать прозрачную систему внутреннего контроля, получают значительные преимущества. Они лучше подготовлены к кризисам, более устойчивы к внешним угрозам и способны уверенно двигаться к достижению долгосрочных целей. Не менее важно, что наличие прозрачной и логичной системы управления рисками и контроля способствует укреплению доверия со стороны партнёров, клиентов и регулирующих органов, создавая положительный имидж компании на рынке.

Таким образом, управление рисками и контроль над бизнесом не являются изолированными функциями. Это взаимодополняющие механизмы, обеспечивающие сбалансированное и устойчивое развитие организации. Их эффективная реализация требует вовлечённости высшего руководства, участия всех структурных подразделений и

регулярного совершенствования процедур.



Практические задания к теме 2.5.

Задание 1.

Составь карту рисков для своей бизнес-идеи. Воспользуйся таблицей. Определи не менее пяти рисков.

№	Наименование риска	Вероятность возникновения (высокая, средняя, низкая)	Степень влияния на бизнес (высокая, средняя, низкая)	Способы снижения риска
1				
2				
3				
4				
5				

Задание 2.

- ✚ Используйте материалы из Задания 1.
- ✚ Постройте карту рисков (матрицу), где:
 - по оси X — вероятность наступления (низкая, средняя, высокая),
 - по оси Y — последствия (слабые, средние, критические).
- ✚ Расположите каждый риск в соответствующей ячейке.

Задание 4.

Разбор бизнес-кейса «И ЮВУ МАТВЕИ» (пример описан в п.2.5.1.)

Индивидуальный предприниматель приобрел два подержанных грузовика и нанял неопытных водителей. Вследствие этого возникли организационные и ресурсные риски.

Определите, какие внутренние риски допустил предприниматель.

Какие меры управления можно было бы принять, чтобы снизить риски?

Какие внешние угрозы могли бы дополнительно повлиять на компанию?

МОДУЛЬ 3 ФИНАНСИРОВАНИЕ И УЧЕТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Тема 3.1. Капитал, необходимый для запуска бизнеса

3.1.1. Определение потребности в инвестициях

3.1.2. Источники финансирования инвестиций

Практические задания к теме 3.1.

3.1.1. Определение потребности в инвестициях

Определение потребности в финансировании является одним из ключевых этапов в процессе подготовки и запуска любого стартапа. От того, насколько точно и обоснованно будут рассчитаны необходимые финансовые ресурсы, зависит не только успех запуска проекта, но и его устойчивость в кратко- и среднесрочной перспективе.

! *Неверно определённая потребность в капитале может привести либо к нехватке средств в критический момент, либо к неэффективному расходованию избыточных ресурсов. В обоих случаях это снижает шансы стартапа на выживание и развитие.*

Предпринимателям рекомендуется составить так называемую воронку определения потребности в финансировании (см. рис.3.1.)

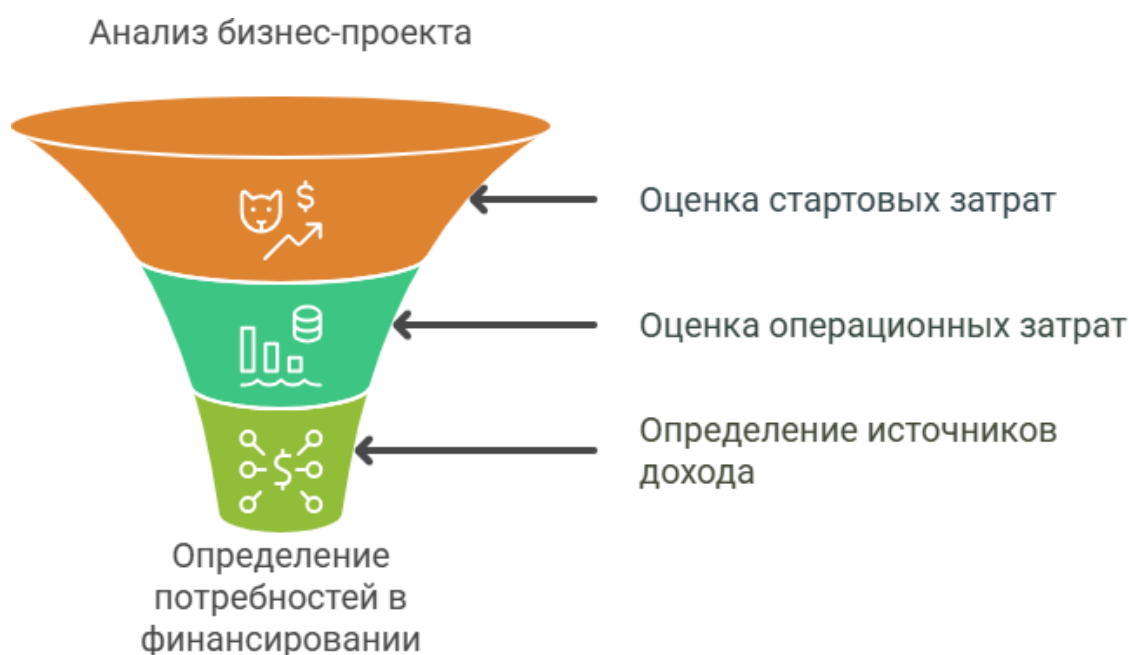


Рис. 3.1. Воронка определения потребности в финансировании

Процесс определения потребности в финансировании начинается с детального анализа самого бизнес-проекта, его структуры, целей, этапов реализации и предполагаемых источников доходов. Важно учитывать как стартовые, так и операционные расходы, включая как единовременные инвестиции, так и регулярные платежи. К стартовым затратам, как правило, относят расходы на регистрацию предприятия, приобретение или аренду оборудования, ремонт или обустройство помещения, разработку продукта, маркетинг на этапе выхода на рынок, а также формирование первоначального товарного запаса. Эти расходы определяют минимальный объём средств, необходимый для запуска бизнеса.

Операционные затраты включают регулярные ежемесячные платежи: арендная плата, зарплаты сотрудникам, закупка сырья и материалов, логистика, коммунальные и административные расходы, поддержка IT-инфраструктуры, налоги и обязательные отчисления. При оценке этих расходов важно учитывать, что на начальном этапе бизнес, как правило, ещё не приносит прибыль, а значит, потребуется резерв для покрытия убытков в первые месяцы. Оптимальной практикой считается планирование бюджета на 6–12 месяцев работы, исходя из пессимистичного сценария, в котором выручка либо отсутствует, либо существенно ниже ожидаемой.

Особое внимание следует уделить расчёту «финансового зазора» — дополнительного резерва, который предназначен для покрытия непредвиденных расходов или временных кассовых разрывов. Такие ситуации типичны для стартапов: возможны задержки поставок, технические сбои, ошибки в маркетинговой стратегии, сезонные колебания спроса и прочие факторы, способные нарушить финансовую устойчивость. Поэтому при определении потребности в финансировании необходимо закладывать 10–20% дополнительного капитала сверх рассчитанного минимума, особенно если проект связан с высоким уровнем неопределённости.



Рассмотрим пример воронки определения потребности в финансировании на примере стартапа «Открытие киоска шаурмы».

1. Анализ бизнес-проекта

Проект предусматривает запуск точки по продаже шаурмы в арендованном помещении на первом этаже жилого дома или вблизи оживлённой улицы. Планируется простой интерьер, кухня открытого типа и работа с доставкой и навынос. Основной упор — на быстрое питание, доступную цену и высокое качество. Целевая аудитория — студенты, офисные работники, прохожие.

2. Оценка стартовых затрат

Статья расходов	Сумма, MDL
Ремонт и обустройство кухни (плитка, вентиляция, раковина)	20 000
Базовое оборудование (гриль, холодильник, рабочие столы, микроволновка)	25 000
Мебель и оформление стойки выдачи	5 000
Первоначальная закупка продуктов и упаковки	5 000
Вывеска, оформление, стартовая реклама	3 000
Санитарные разрешения, регистрация, мелкие расходы	2 000
Резервный фонд (непредвиденные расходы)	5 000
Итого стартовые затраты	65 000

3. Оценка операционных затрат (1 месяц)

Статья затрат	Сумма, MDL
Аренда помещения	4 000
Закупка продуктов	15 000
Заработная плата (1 повар)	8 000
Коммунальные услуги	1 000

Реклама и доставка	3 000
Прочие расходы	1 000
Итого на 1 месяц	32 000 MDL

4. Общая потребность в финансировании

Компонент	Сумма, MDL
Стартовые затраты	65 000
Операционные затраты на первый месяц	32 000
Итого общий бюджет	97 000 MDL

Определив общую потребность в средствах, предприниматель должен выбрать оптимальные источники их привлечения.

3.1.2. Источники финансирования инвестиций

Источники финансирования бизнеса представляют собой совокупность всех возможных способов привлечения денежных средств, необходимых для создания, запуска и развития предприятия. От правильного выбора источников зависит не только финансовая устойчивость компании, но и её способность реализовать стратегические цели, адаптироваться к изменениям внешней среды и сохранять конкурентоспособность.

.Все источники финансирования условно делятся на внутренние и внешние (см. рис. 3.2.)



Рис. 3.2. Источники финансирования бизнеса

Источники финансирования могут быть собственными (личные сбережения, вложения партнёров) или внешними (банковские кредиты, инвестиции, государственные гранты, краудфандинг и др.) (рис. 3.2.) Каждый из них имеет свои особенности, стоимость, сроки возврата и степень контроля. Например, венчурные инвестиции часто предполагают частичную передачу контроля над бизнесом, но дают больше свободы в использовании средств. Кредиты, напротив, требуют регулярных выплат и залогов, но не влияют на структуру собственности. Важно заранее оценить возможности, риски и последствия использования того или иного источника.

! *Выбор источников финансирования зависит от стадии развития бизнеса, отрасли, объёма необходимого капитала, уровня риска и целей проекта. Как правило, предприятия используют комбинированный подход, совмещая внутренние резервы с внешними заёмными или инвестиционными средствами. Грамотно выстроенная стратегия финансирования способствует устойчивому росту компании, снижению финансовых рисков и повышению инвестиционной привлекательности.*

Многие банки размещают на своих сайтах онлайн кредитные калькуляторы, поэтому Вы можете заранее просчитать, во сколько Вам обойдется заимствование средств и на каких условиях (см. рис. 3.3.).

кредитный калькулятор

The image shows a credit calculator interface with the following elements:

- Product selection: espresso (selected), refinance, ипотечный, prima casà.
- Additional options: для рефинансирования, раздели на части, espresso online.
- Requested amount: 97 000 MDL (range from 5000 to 400000).
- Term: 60 месяцев (range from 12 to 60 months).
- Summary table:

наше предложение	
ежемесячный платеж	2 031.31 MDL
общая сумма к оплате	121,861.49 MDL
процентная ставка	9.40%
эффективная годовая процентная ставка	9.82%
тип процентной ставки	Фиксированная

этом кредит несет за собой юридическую ответственность, и его необходимо будет вернуть.

Рис. 3.3. Интерфейс кредитного калькулятора одного из коммерческих банков РМ с расчётом суммы возврата и размера ежемесячного платежа.

Формирование финансовой модели стартапа должно быть тесно связано с его стратегическими целями. Если цель — быстрый рост и масштабирование, потребуется большой объём инвестиций в маркетинг, разработку продукта и расширение команды.

Если же модель предполагает устойчивое органическое развитие, может быть достаточно ограниченного бюджета и постепенного наращивания ресурсов. В любом случае, прозрачность и обоснованность расчётов — ключ к привлечению инвесторов, кредиторов и партнёров.

В завершение стоит отметить, что финансовое планирование и расчёт потребности в финансировании не является разовым процессом. По мере развития проекта, изменения рыночной ситуации, корректировки стратегии или появления новых возможностей, расчёты необходимо регулярно пересматривать и адаптировать. Это позволит своевременно реагировать на внешние вызовы и принимать обоснованные управленческие решения.

Таким образом, грамотное определение потребности в финансировании на старте бизнеса — это основа финансовой устойчивости, инвестиционной привлекательности и стратегического успеха проекта. Это не только технический расчёт, но и элемент долгосрочного планирования, отражающий зрелость предпринимательского подхода и готовность к управлению бизнесом в условиях неопределённости.



Практические задания к теме 3.1.

Задание 1.

Классификация источников финансирования

Распределите предложенные источники финансирования по категориям:
Внутренние/внешние, Собственные/заёмные

Источники (примеры):

- личные накопления
- банковский кредит
- грант от государства
- краудфандинг
- инвестиции от друга
- овердрафт
- амортизация
- прибыль предыдущего бизнеса

Поясните, какой источник наиболее подходящий для вашей бизнес-идеи и почему.

Задание 2.

Выберите 2-3 коммерческих банка в Республике Молдова и с помощью онлайн кредитных калькуляторов рассчитайте условия кредита на сумму, которая вам не хватает

для запуска бизнеса (например, 50 000 MDL на 12 месяцев).

Укажите:

- ставки,
- ежемесячный платёж,
- переплату,
- дополнительные комиссии.

Сравните и сделайте вывод –какой кредит более выгодно брать?

Задание 3. Сравнительный анализ источников

Подготовьте сравнительную таблицу 3–4 источников финансирования, с указанием:

Источник	Возвратность	Стоимость (процент)	Риск	Контроль	Комментарий

Сделайте вывод. Покажите плюсы и минусы каждого источника в контексте одного проекта.

Тема 3.2. Доходы и расходы фирмы финансово-экономическая эффективность

бизнеса 3.2.1. Понятие и определение доходов фирмы

3.2.2. Расходы фирмы

3.2.3. Отражение результатов деятельности в финансовой отчетности фирмы

3.2.4. Оценка финансового состояния предприятия

Практические задания по теме 3.2.

3.2.1. Понятие и определение доходов фирмы

Основными экономическими результатами финансово-хозяйственной деятельности предприятия являются объем выпущенной и реализованной продукции, валовой доход, прибыль, стоимость имущественного комплекса предприятия.

Экономические результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия отражают в целом эффективность использования его экономического потенциала, который включает кадровый, технический, производственный и финансовый потенциал и характеризует общие возможности, а также конкретные виды экономической деятельности предприятия.

! Доход фирмы – это сумма денежных средств, поступающих в распоряжение фирмы. Доходы предприятия должны обеспечить возмещение всех расходов и образование прибыли, необходимой для развития бизнеса.

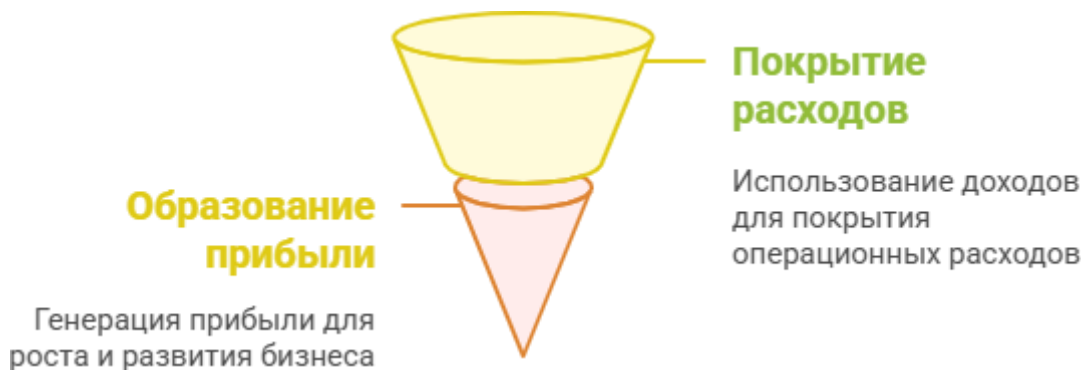


Рис. 3.4. Распределение доходов фирмы


Экономические результаты деятельности предприятия связаны с эффективностью использования экономических методов управления, действие которых основано на широком применении экономических регуляторов (рычагов). Оценить влияние экономических рычагов на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия очень сложно, так как они противоречивы в своей основе. Особенно это относится к таким экономическим рычагам, как материальные стимулы, льготы, компенсации, санкции, дотации, обязательные платежи во внебюджетные фонды, налоги. Данные экономические рычаги должны создать заинтересованность в развитии производства.

Неправильное использование налоговых льгот, например, может нарушить пропорции между производством и потреблением. Непродуманная система материального стимулирования и налогообложения имеет негативные социально-экономические последствия. При прогрессивных налоговых ставках, когда при относительно низкой величине дохода значительная его часть идет в уплату налога, наиболее способная, творческая часть населения вынуждена ограничивать свою деятельность, так как оказывается, что чем больше люди работают, тем большую часть времени они работают бесплатно.

Объем реализованной продукции, бесспорно является основным экономическим результатом финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Это показатель сводного характера, характеризующий общие результаты экономической деятельности

предприятия. Выручка от реализации продукции (работ, услуг) является основным источником поступления финансовых ресурсов и денежных средств. Процесс материального производства завершается доведением готового продукта до потребителя путем реализации изготовленной продукции (работ, услуг).

Реализация продукции является одним из основных показателей успешности завершения процесса производства и в то же время представляет собой законченную стадию кругооборота средств предприятия, имеющую огромное значение для его нормальной хозяйственной деятельности.

 *Реализованной продукцией считается готовая продукция, отпущенная потребителям или вывезенная ими со складов предприятия-изготовителя, в оплату которой в полном объеме поступили средства на счет поставщика. Выручка от реализации представляет собой сумму денежных средств, поступивших на счет предприятия за реализованную продукцию и оказанные услуги. Она служит основным источником денежных доходов предприятия.*

Выручка от реализации является важнейшей финансовой категорией, выражающей денежные отношения между поставщиком и потребителем товара. Будучи финансовой категорией, выручка выступает как один из главных источников поступления финансовых ресурсов предприятия и денежных средств. Отметим, что под финансовыми ресурсами понимается валовой доход, распределяемый на формирование фонда оплаты труда и денежных накоплений, а денежные средства — оборотные средства и амортизация.

Для выявления финансового результата необходимо выручку сопоставить с затратами на производство и реализацию: когда выручка превышает затраты, тогда финансовый результат свидетельствует о получении прибыли. При равенстве выручки и затрат удастся лишь возмещать затраты — прибыль отсутствует, а следовательно, отсутствует и основа развития хозяйствующего субъекта. Когда затраты превышают выручку, субъект хозяйствования получает убытки — это область критического риска, что ставит хозяйствующего субъекта в критическое финансовое положение, не исключающее банкротство. Убытки высвечивают ошибки, просчеты в направлениях использования финансовых средств организации производства, управления и сбыта продукции.

Прибыль отражает положительный финансовый результат. Стремление к получению прибыли ориентирует товаропроизводителей на увеличение объема производства продукции, снижение затрат. Это обеспечивает реализацию не только цели субъекта хозяйствования, но и цели общества — удовлетворение общественных потребностей. Прибыль сигнализирует, где можно добиться наибольшего прироста стоимости, создает стимул для инвестирования в эти сферы.

Прибыль представляет собой произведенный и обязательно реализованный прибавочный продукт. Она создается на всех стадиях воспроизводственного цикла, но свою специфическую форму получает на стадии реализации. Прибыль является основной формой чистого дохода (наряду с акцизами и НДС).

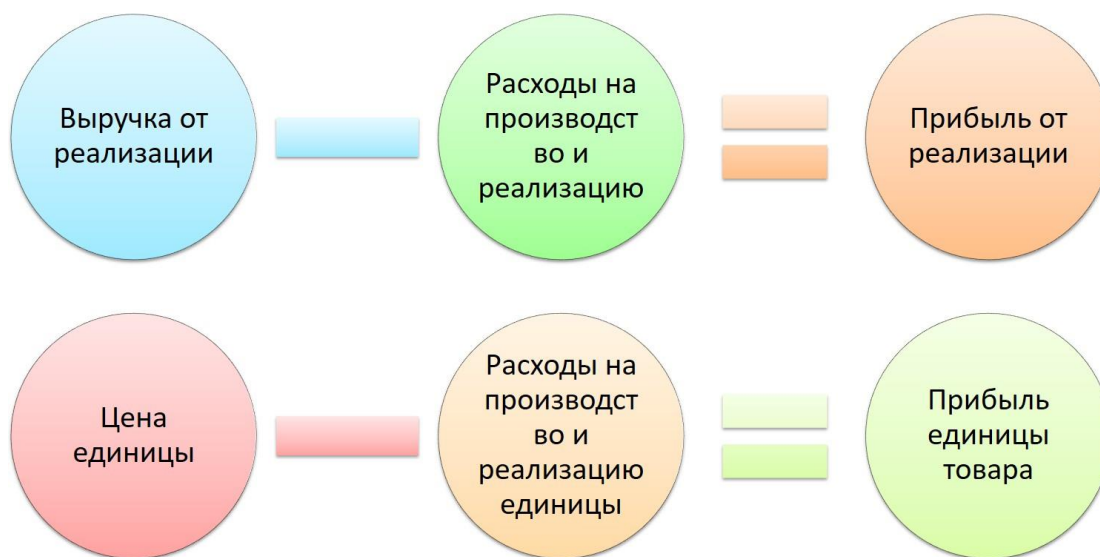


Рис. 3.5. Схематические формулы расчета прибыли от реализации продукции и прибыли на единицу товара

На величину прибыли, ее динамику воздействуют факторы как зависящие, так и не зависящие от усилий хозяйствующего субъекта.

Факторы внутренней среды изучаются и учитываются в хозяйственной практике, на них можно воздействовать в плане увеличения прибыли. К внутренним факторам относят: уровень хозяйствования, компетентность менеджера, конкурентоспособность продукции, зарплату, уровень цен на реализуемую продукцию, организации производства и труда. Практически вне сферы воздействия находятся факторы внешней среды: уровень цен на потребляемые ресурсы, конкурентная среда, барьеры входа, налоговая система, государственные органы управления, политические, социальные, культурные, религиозные и другие.

Величина прибыли зависит от направлений деятельности хозяйствующего субъекта: производственного, коммерческого, технического, финансового и социального.

Прибыль как результат, финансовой деятельности выполняет определенные функции. Прибыль отражает экономический эффект, полученный в результате деятельности субъекта хозяйствования. Она составляет основу экономического развития субъекта хозяйствования. Рост прибыли создает финансовую базу для самофинансирования, расширенного воспроизводства, решения проблем социального и материального характера трудового коллектива. За счет прибыли выполняются обязательства

предприятий (фирм) перед бюджетом, банками и другими организациями. Прибыль является не только финансовым результатом, но и основным элементом финансовых ресурсов. Отсюда следует, что прибыль выполняет производственную, стимулирующую и распределительную функции. Она характеризует степень деловой активности и финансового благополучия предприятия. [29, стр. 256]

В условиях рыночных отношений субъект хозяйствования должен стремиться не к получению максимальной величины прибыли, то к той величине прибыли, которая обеспечит динамичное развитие производства в условиях конкуренции, позволит ему удержать позиции на рынке данного товара, обеспечить его выживаемость. Решение данных задач предполагает не только знание источников формирования прибыли, но и определение методов оптимального их использования. Управление прибылью выступает в качестве одного из двух базовых направлений финансовой политики и ставит своей задачей максимизацию доходов по имеющимся источникам финансовых результатов с одновременным расширением общей номенклатуры этих источников.

Получение прибыли возможно за счет монопольного положения или уникальности продукта на рынке того или иного товара. Реализация данного источника возможна за счет постоянного обновления продукта и удержания доли производства и сбыта. Однако следует учитывать влияние таких факторов, как растущая конкуренция со стороны других субъектов хозяйствования и антимонопольная политика государства.

Получение прибыли, касающееся практически всех предприятий и фирм, связано с производственной и предпринимательской деятельностью. Реализация данного источника возможна при соответствующих условиях сегодняшнего дня маркетинговым исследованиям рынка. Величина прибыли в данном случае зависит от правильности выбора бизнеса, от создания конкурентоспособных условий продажи товаров, от объемов производства, от величины и структуры издержек производства.

В отдельных случаях предприятия могут получить и убыток, который является результатом бесхозяйственности, низкого уровня экономической работы.

3.2.2. Расходы фирмы

Расходы фирмы представляют собой все денежные затраты, которые предприятие несёт в процессе осуществления своей деятельности. Цель таких расходов — обеспечение функционирования бизнеса и получение дохода. Понимание структуры, видов и динамики расходов позволяет предпринимателю эффективно управлять ресурсами, оптимизировать деятельность и добиваться финансовой устойчивости.

Существует несколько подходов к классификации расходов, наиболее важными из которых являются следующие:

По степени зависимости от объёма производства

Постоянные расходы — это затраты, которые не изменяются при изменении объёмов производства и продаж. Они остаются относительно стабильными вне зависимости от загрузки предприятия. К ним относятся: арендная плата, амортизация оборудования, заработная плата административного персонала, услуги связи, охрана и бухгалтерское обслуживание.

Переменные расходы — это затраты, которые напрямую зависят от объёма производимой продукции или оказанных услуг. Чем больше предприятие производит или продаёт, тем выше эти расходы. Примеры: сырьё, упаковка, сдельная заработная плата, транспортировка, коммунальные расходы, напрямую связанные с производством.

По экономическому содержанию

Производственные расходы — связаны с изготовлением продукции или оказанием услуг. Включают закупку сырья и материалов, оплату труда производственного персонала, оплату электроэнергии и воды, используемых в процессе производства.

Коммерческие (сбытовые) расходы — связаны с продвижением и реализацией продукции: расходы на рекламу, упаковку, логистику, оплату торговых представителей и платформ.

Административные расходы — включают содержание офиса, оплату труда управленческого персонала, затраты на бухгалтерию, юридическое сопровождение, канцтовары, связь.

Таблица 3.1. Пример планирования расходов в бизнес-плане

Статьи расходов	2024 год (помесечно)				ВСЕГО		
	Январь	Февраль	...	Декабрь	2024	2025	2026
Операционные расходы							
Сырье (мука + дрожжи + соль + масло + и т.д.)	4 500	5 500	...	5 500	65 000	67 000	68 000
Вознаграждение за работу + CAS	4 000	4 000	...	4 000	48 000	50 000	60 000
Электричество	1500	2 000	...	2 000	23 500	25 000	27 000
Прочие прямые расходы на производственную деятельность	50	450	...	450	5 000	6 000	7 000
Общие операционные расходы	10 050	11 950	11 950	11 950	141 500	148 000	162 000
Неоперационные (косвенные) расходы							
Расходы на содержание основных средств (ремонт)	250	250	...	250	3 000	4 000	5000
Износ основных средств	200	200	...	200	2 400	2400	2400
Общие и административные расходы:							
Аренда и обслуживание помещений	1 000	1 000	...	1 000	12 000	12 000	12 000
Расходы на Интернет + телефон	150	150	...	150	1 800	2 000	2 000
Нераскрытые территориальные расходы	50	50	...	50	600	800	900
Транспортные расходы	400	400	...	400	4 800	5 800	6 500
Банковские проценты	900	900	...	900	10 800	8 000	6 000
Реклама, расходы на маркетинг	100	100	...	100	1 200	2 000	2 500
Итого косвенные расходы	7 050	7 050	7 050	7050	84 600	87 000	92300
Общие расходы	17 100	19 000	19 000	19 000	226 100	235 000	254 300

Одной из наиболее важных является классификация при планировании расходов на операционные и неоперационные. (см. таблицу 3.1.)

Операционные расходы представляют собой затраты, непосредственно связанные с основной деятельностью предприятия — производством продукции, оказанием услуг или реализацией товаров. Эти расходы возникают регулярно и обеспечивают текущее функционирование бизнеса.

К операционным расходам относятся:

- арендная плата за производственные и офисные помещения;
- закупка сырья, материалов и товаров;
- заработная плата сотрудников, включая налоги и отчисления и др.

Операционные расходы являются важным элементом расчёта себестоимости продукции и влияют на величину операционной прибыли. Чем ниже операционные издержки при сохранении качества, тем выше экономическая эффективность бизнеса.

Неоперационные расходы — это затраты, не связанные напрямую с основной деятельностью предприятия. Они носят, как правило, эпизодический характер и отражают последствия финансовых, инвестиционных или внештатных решений и событий.

К неоперационным расходам относятся:

- проценты по банковским кредитам и займам;
- убытки от изменения валютных курсов;
- штрафы, пени и судебные издержки;
- убытки от списания имущества или продажи активов ниже балансовой стоимости;
- расходы, связанные с чрезвычайными ситуациями или страховыми случаями;
- инвестиционные потери или расходы на консультации, не связанные с производством и др.

Неоперационные расходы отражаются отдельно в финансовой отчётности и не влияют на расчёт себестоимости продукции. Однако они могут существенно повлиять на чистую прибыль предприятия, особенно если их объём значителен или они являются регулярными.

Основное различие между операционными и неоперационными расходами заключается в их связи с основной деятельностью предприятия. Операционные расходы носят систематический характер, поддаются планированию и анализу, они напрямую участвуют в формировании прибыли от основной деятельности. Неоперационные

расходы, напротив, являются побочными, часто непредсказуемыми и отражают внешние или финансовые риски бизнеса.

Снижение необоснованных расходов ведёт к увеличению прибыли, улучшению ликвидности и снижению финансовых рисков.


3.2.3. Отражение результатов деятельности в финансовой отчетности фирмы

Отражение результатов деятельности в финансовой отчетности фирмы производится в соответствии с методологическими принципами и правилами, установленными Законом "О бухгалтерском учете" №426-XIII от 4 апреля 1995 года, Концептуальными основами подготовки и представления финансовых отчетов, национальными стандартами бухгалтерского учета (НСБУ), Планом счетов бухгалтерского учета финансово - хозяйственной деятельности предприятий Республики Молдова.

Основные формы финансовых отчетов предприятий - это:

- Бухгалтерский баланс - форма N 1-BS (приложение 16 к НСБУ 5);
- Отчет о финансовых результатах (приложение N 2 к НСБУ 5);

Бухгалтерский баланс фирмы - это документ бухгалтерского учета, представляющий совокупность показателей, обрисовывающих картину финансового и хозяйственного состояния фирмы на определенную дату, чаще всего - на конец или начало календарного периода.

 *Баланс состоит из двух частей (таблиц). Активы баланса отражают состав и размещение хозяйственных средств фирмы, а пассивы баланса - источники образования этих средств и их размещение. Актив баланса в сумме равен его пассиву.*

Активы — это всё, чем владеет фирма (или человек) и что может приносить ей пользу или доход. К активам относят имущество, деньги, оборудование, товары, а также долги, которые должны другие люди или компании. Если сказать совсем просто, активы — это то, что у вас есть. Это ценности, имущество которые можно использовать, продать или сдать в аренду, чтобы заработать деньги.

Примеры активов: деньги на банковском счёте или в кассе, товары на складе, здание, в котором работает компания, оборудование и техника (например, компьютеры, холодильники, гриль), машина, используемая в бизнесе, долги клиентов, которые должны вам заплатить,

Пассивы — это источники формирования активов, собственные средства и обязательства, то есть долги и всё, что фирма должна кому-то вернуть. Это могут быть

кредиты, долги перед поставщиками, налоги, задолженность по зарплате и другие обязательства.

Примеры пассивов: собственный капитал, нераспределенная прибыль прошлых периодов, кредит, взятый в банке, долг за поставленный товар.

В таблице 3.2. приводится пример баланса предприятия по укрупненным элементам.

Анализ бухгалтерского баланса позволяет оценить эффективность размещения активов предприятия, их достаточность для текущей и предстоящей хозяйственной деятельности; оценить структуру, размер и эффективность привлечения инвестиций; позволяет судить о способности руководства организации развивать бизнес и увеличивать прибыль.

**Таблица 3.2. Бухгалтерский баланс по укрупненным элементам
SRL «Basarabia Lwin Invest» за 2021 г.г. (леев)**

N п/п	Показатели	Код стр.	На начало отчетного Периода	На конец отчетного периода
1	2	3	4	5
A	Долгосрочные активы			
	Нематериальные активы	050	0	0
	Долгосрочные материальные активы	130	8299198	9129053
	Долгосрочные финансовые активы	160	3249815	3249815
	Прочие долгосрочные активы	220	0	0
	ИТОГО по разделу 1 (стр.050 - стр.130 + стр.160 + стр.220)	230	11548013	12378868
B	Текущие активы			
	Товарно-материальные запасы	290	7418601	13451453
	Краткосрочная дебиторская задолженность	370	5288928	8884448
	Краткосрочные инвестиции	400	0	0
	Денежные средства	410	159361	65433
	ИТОГО по разделу 2 (стр.290 + стр.370 + стр.400 + стр.410)	420	12866890	22401434
	ВСЕГО - АКТИВ (стр.180 + стр.460)	430	24414903	34780202
C	Собственный капитал			
	Уставный и добавочный капитал	490	1416150	1416150
	Резервы	540	5349357	5349357
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	590	10939397	10138397
	Неосновной капитал	500	0	0
	Резервы переоценки	600		
	Прочие элементы собственного капитала	610		
	ИТОГО по разделу 3 (стр.490 + стр.500 ± стр.510 ± стр.540± стр.590± стр.600± стр.610))	650	17704904	16903904
D	Долгосрочные обязательства			
	Долгосрочные финансовые обязательства	630		9047550
	Долгосрочные начисленные обязательства	640		0
	ИТОГО по разделу 4			9047550
E	Краткосрочные обязательства			
	Краткосрочные финансовые обязательства	710	691313	363689
	Краткосрочные торговые обязательства	730	5526821	8220736

	Прочие краткосрочные начисленные обязательства	810	491865	244323
	ИТОГО по разделу 5	820	6709999	8828748
	ВСЕГО-ПАССИВ (стр.650 + стр.700 + стр.820)	880	24414903	34780202

Информация о финансовых результатах деятельности организации формируется главным образом в виде отчетов о прибылях и убытках. Эти данные необходимы для оценки потенциальных изменений в ресурсах организации, при прогнозировании денежных потоков на основании имеющихся ресурсов и при обосновании эффективности использования дополнительных ресурсов.

В бухгалтерском учете и отчетности прибыль организации определяется как превышение доходов над расходами, выполняя роль критерия экономической выгоды собственника. Бухгалтерская прибыль (убыток) представляет собой конечный финансовый результат, выявляемый за отчетный период, на основании бухгалтерского учета всех хозяйственных операций организации.

Финансовый результат включает результат всех операций по соответствующим категориям доходов и расходов за отчетный период. Бухгалтерский учет финансовых результатов осуществляется в коммерческих организациях в соответствии со стандартами НСБУ соответствующими международными стандартами финансовой отчетности. Финансовый результат – это экономический итог хозяйственной деятельности организации, выраженный в денежной форме.

«Отчёт о финансовых результатах» обобщает результаты хозяйственных операций за конкретный промежуток времени, называемый отчетным периодом.

«Отчёт о финансовых результатах» составляется ежеквартально нарастающим итогом с начала отчётного года.

Вся совокупность показателей, приводимых в «Отчёте о финансовых результатах», может быть подразделена на три группы: доходы; расходы; финансовые результаты (убытки или прибыли), представляющие собой разность между доходами и расходами.

«Отчёт о финансовых результатах» в соответствии с положениями НСБУ 5 «Представление финансовых отчётов» включает 15 показателей, отражающих доходы, расходы и прибыль (убытки) за отчётный период и соответствующий период предыдущего года. Первые восемь показателей данного отчёта характеризуют результаты от операционной деятельности предприятия, определённой его уставом и являющиеся, в основном, текущей, постоянно возобновляющиеся.

Техника составления «Отчёт о финансовых результатах» заключается в заполнении каждой его строки на основании оборотов по счетам доходов и расходов классов 6 «Доходы» и 7 «Расходы» Плана счетов бухгалтерского учёта. В процессе заполнения

данного отчёта положительные финансовые результаты (прибыли) показываются без скобок, а отрицательные (убытки) - в скобках.

В таблице 3.3. приведем отчет о финансовых результатах конкретного предприятия.

Таблица 3.3. Пример Отчета о финансовых результатах SRL «Basarabia Lwin Inwest» за 2021 г.г.

Показатели	Код стр.	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода
1	2	3	4
Доход от продаж	010	23626765	17454660
Себестоимость продаж	020	16595330	10878996
Валовая прибыль (убыток) (стр.010-стр.020)	030	7031435	6575664
Другие операционные доходы (612)	040	19113	378647
Коммерческие расходы (712)	050	3179190	3076376
Общие и административные расходы (713)	060	1946380	1858492
Другие операционные расходы (714)	070	582785	1345511
Результат от операционной деятельности: прибыль (убыток) (\pm стр.030+стр.040-стр.050-стр.060-стр.070)	080	1342193	673932
Результат от финансовой деятельности: прибыль (убыток) (622-722)	100	(403202)	(277780)
Результат от финансово-хозяйственной деятельности: прибыль (убыток) (\pm стр.080 \pm стр.090 \pm стр.100)	110	938991	366152
Чрезвычайный результат: прибыль (убыток) (623-723)	140	-	-
Прибыль (убыток) отчетного периода до налогообложения (\pm стр.110 \pm стр.120)	160	938991	366152
Расходы (экономия) по подоходному налогу (731)	170	137991	43684
Чистая прибыль (убыток) (\pm стр.130 \pm стр.140)	180	801000	352468

Данные отчета о финансовых результатах позволяют нам осуществлять анализ выручки от реализации, расходов, комплексный анализ прибыли, изучить ее структуру, динамику.

3.2.4. Показатели эффективности и окупаемости инвестиционного проекта

Чтобы бизнес работал стабильно, предприниматель должен уметь оценивать его финансовое состояние. Для этого используются специальные показатели, которые позволяют понять, насколько выгоден проект, когда он окупится, сколько прибыли приносит каждый товар и насколько предприятие зависит от долгов. Рассмотрим эти показатели на конкретных примерах. (см. рис. 3.6.)

Период окупаемости инвестиций показывает, за сколько времени вложенные деньги вернутся за счёт чистой прибыли. Этот показатель можно рассчитать, разделив

сумму инвестиций на прибыль, которую бизнес приносит за год. Например, Татьяна Кожокарь вложила 60 000 леев в открытие ателье по пошиву постельного белья.

За первый год её чистая прибыль составила 15 000 леев.

Срок окупаемости составил $60\ 000 \div 15\ 000 = 4$ года — именно столько нужно, чтобы вернуть вложенные средства.

Рентабельность продукции показывает, сколько прибыли приносит каждая единица товара или каждый вложенный 1 лей в производство. Для расчёта прибыль от единицы продукции делят на её себестоимость и умножают на 100%.

Например, киоск с шаурмой продаёт шаурму по 40 леев.

Себестоимость одной — 25 леев.

Прибыль с одной шаурмы = 15 леев.

$15 \div 25 \times 100\% = 60\%$ рентабельность продукции



Рис. 3.6. Основные финансовые показатели эффективности и окупаемости бизнес идеи

Финансовая рентабельность помогает понять, насколько эффективно используются собственные деньги предпринимателя.

Чтобы её определить, нужно разделить чистую прибыль на размер собственного капитала и умножить на 100%.

Например, Ирина открыла мини-пекарню, вложив 40 000 леев.

Прибыль за год — 6 000 леев.

$6\ 000 \div 40\ 000 \times 100\% = 15\%$ — это считается хорошей финансовой рентабельностью.

Точка безубыточности позволяет определить, сколько нужно продать товаров или услуг, чтобы покрыть все расходы. Она рассчитывается делением суммы затрат на цену одной единицы. Кофейня “Latte-Mate” тратит в месяц 10 000 леев на аренду, зарплаты и закупку кофе.

Цена одной чашки кофе — 25 леев.

$10\ 000 \div 25 = 400$ чашек кофе нужно продать, чтобы выйти «в ноль».

Текущий оборотный капитал показывает, есть ли у фирмы достаточно денег, чтобы оплатить свои срочные долги. Для расчёта нужно вычесть текущие обязательства из текущих активов.

Например, у онлайн-магазина есть на счёте 30 000 леев и товары на 10 000 леев (итого 40 000).

Он должен 25 000 леев.

$40\ 000 - 25\ 000 = 15\ 000$ леев — это текущий запас денег.

Постоянный оборотный капитал показывает, какой денежный резерв остаётся у фирмы после вложений в долгосрочные активы, например в оборудование. Он определяется как разность между суммой собственного капитала и долгосрочных обязательств и стоимостью основных средств.

Фирма SRL “AutoClean” вложила 70 000 леев в мойку автомобилей:

собственные деньги — 30 000 леев,

долгосрочный кредит — 20 000 леев

оборудование — 40 000 леев

$30\ 000 + 20\ 000 - 40\ 000 = 10\ 000$ леев — остались как запас на работу.

Таким образом, знание этих показателей позволяет предпринимателю принимать обоснованные решения: определить, насколько выгоден бизнес, когда вернутся вложения, можно ли взять кредит, и есть ли у предприятия запас прочности. Это особенно важно для малого бизнеса, где каждая ошибка может дорого стоить. Простые расчёты помогают управлять бизнесом с умом.



Практические задания к теме 3.2.

Задание 1. Тест

1. Выберите определения показателей прибыли (укажите номер определения рядом с соответствующим показателем)

1. валовая прибыль	1. определяется путем вычитания из валовой прибыли коммерческих и управленческих расходов
2. прибыль от продаж	2. отражает превышение выручки от продаж над переменными затратами на производство продукции, которое позволяет возместить постоянные затраты и получить прибыль
3. чистая прибыль (экономическая)	3. сумма прибыли (убытка) до налогообложения и чрезвычайных доходов, уменьшенная на чрезвычайные расходы
4. бухгалтерская прибыль	4. выручка за вычетом себестоимости реализованной продукции
5. маржинальная прибыль	5. конечный финансовый результат, выявленный за определенный период, за вычетом причитающихся за счет прибыли налогов и иных обязательных платежей, включая санкции за несоблюдение правил налогообложения

2 Выберите правильный вариант ответа:

Абсолютным показателем эффективности предпринимательской деятельности является...

- а) прибыльность
- б) прибыль
- в) рентабельность
- г) безубыточность

Под понятием «прибыль от реализации продукции» подразумеваются:

- а) выручка, полученная от реализации продукции
- б) денежное выражение стоимости товаров
- в) разность между объемом реализованной продукции в стоимостном выражении

(без НДС и акциза) и ее себестоимостью

- г) чистый доход предприятия
- д) затраты на производство реализованной продукции

Понятие «балансовая прибыль предприятия» содержит:

- а) выручку, полученную от реализации продукции
- б) денежное выражение стоимости товаров
- в) разность между объемом реализованной продукции в стоимостном выражении и

ее себестоимостью

г) прибыль от реализации продукции, результат от прочей реализации, доходы от внереализационных операций (по ценным бумагам, долевого участию в других предприятиях), расходы и убытки от внереализационных операций

д) выручку от реализации продукции за вычетом акцизов

5. В понятие «рентабельность предприятия» входят:

а) получаемая предприятием прибыль

б) относительная доходность или прибыльность, измеряемая в процентах к затратам средств или капитала

в) отношение прибыли к средней стоимости основных фондов и оборотных средств

г) балансовая прибыль на 1 лей объема реализованной продукции

д) отношение прибыли к цене изделия

6. Рентабельность продукции определяется:

а) отношением балансовой прибыли к объему реализованной продукции

б) отношением прибыли от реализации к выручке от реализации (без НДС и акциза)

в) отношением балансовой прибыли к средней стоимости имущества предприятия

г) отношением балансовой прибыли к средней стоимости основных фондов и

материальных оборотных средств

7. Рентабельность отдельных видов продукции определяется:

а) отношением прибыли, включаемой в цену изделия, к цене изделия

б) отношением прибыли от реализации к выручке от реализации

в) отношением балансовой прибыли к средней стоимости имущества предприятия

г) отношением балансовой прибыли к средней стоимости основных фондов и

материальных оборотных средств

8. Рентабельность производственных фондов определяется:

а) отношением балансовой прибыли к объему реализованной продукции

б) отношением прибыли от реализации к выручке от реализации

в) отношением балансовой прибыли к средней стоимости имущества предприятия

г) отношением прибыли к средней стоимости основных фондов и материальных

оборотных средств

9. Наиболее ликвидными активами предприятия являются:

а) запасы;

б) дебиторская задолженность;

в) денежные средства, краткосрочные финансовые вложения.

10. К краткосрочным пассивам относятся:

а) займы со сроком погашения менее 1 года;

- б) резервный капитал;
- в) кредиты банка со сроком погашения свыше 1 года.

11. Для определения типа финансовой устойчивости следует сравнить:

- а) собственный капитал с заемным капиталом;
- б) оборотные активы с краткосрочными обязательствами;
- в) запасы с источниками их покрытия.

12. Каков будет коэффициент критической ликвидности, если остатки запасов составляют 250 тыс. леев, краткосрочная дебиторская задолженность – 385 тыс. леев, денежные средства – 105 тыс. леев, а краткосрочных обязательств – 470 тыс. леев?

- а) 1,57
- б) 1,25
- в) 1,04

13. Чистая прибыль – это:

а) разница между выручкой от продажи продукции (работ, услуг) и себестоимостью продукции (работ, услуг);

- б) прибыль от реализации продукции с учетом прочих доходов и расходов
- в) прибыль предприятия за вычетом налогов;

14. В активе баланса отражаются:

а) основные средства и нематериальные активы, запасы и затраты, прибыль;

б) основные средства и нематериальные активы, запасы и затраты, денежные средства;

в) основные средства и нематериальные активы, запасы и затраты, собственный капитал.

15. Прибыль каждого из двух предприятий составила за год 10 млн. леев. Можно ли утверждать, что:

- а) эффективность производства на этих предприятиях одинакова;
- б) предприятия одинаково рентабельны;
- в) этот показатель ни о чем не говорит, нужны дополнительные сведения.

16. Можно ли показатель, представляющий собой отношение прибыли к средней за год сумме оборотных средств, считать показателем рентабельности?

- а) нет, т.к. рентабельность рассчитывается по другим формулам;
- б) да, по такому принципу рассчитываются все показатели рентабельности;
- в) нет, т.к. рентабельность – абсолютный показатель;

17. Бухгалтерский баланс предприятия без привлечения других документов позволяет проанализировать:

- а) платёжеспособность;
- б) рентабельность основной деятельности;
- в) эффективность финансовых вложений;
- г) эффективность выбранной технологии;
- д) рациональность производственной стратегии предприятия

Задание 3.

За текущий месяц владелец мастерской получил доход в размере 200 тыс. леев. Из этого дохода он должен заплатить 5 тыс. леев. своему помощнику и 1,1 тыс. леев. уборщице. Стоимость затраченного на производство сырья и материалов – 170 тыс. леев.

Определите бухгалтерскую и чистую экономическую прибыль, если владелец мастерской мог бы получать заработную плату 7,5 тыс. леев и доход на вложенные средства в размере 15 % годовых. (При организации предприятия владелец вложил в него 100 тыс. леев)

Задание 4. Предприятие реализовало за период 23475 т продукции по цене 3750 леев./т; полная себестоимость единицы продукции равна 3068 леев./т. В том же периоде реализовано излишнее оборудование на сумму 353 тыс. леев; остаточная стоимость этого оборудования составила 345 тыс. леев. Сумма внереализационных доходов и расходов за рассматриваемый период – 10 тыс. леев. Налог на прибыль – 12 %.

Рассчитайте прибыль от реализации продукции, прибыль до налогообложения (валовую), чистую прибыль.

Задание 5 Кондитерская фабрика выпускает следующий ассортимент продукции:

Наименование Продукции	Рыночная цена ед.продукции, лей	Годовой фактический объем реализации, шт.	Средняя норма прибыли, %
Рулеты	14	30000	18
Пирожные	5,5	40000	30
Торты	35	50000	40

Определить:

- 1) Полную себестоимость всей продукции;
- 2) Прибыль в целом по предприятию;
- 3) Рентабельность продукции

Задание 6 Заполните таблицу

	Количество проданной продукции	Цена единицы, леев	Выручка от реализации, леев
Предприятие 1	125 000	25	?
Предприятие 2	?	63	896 520
Предприятие 3	?	9	1 000 800

Задание 7

Таня печет пирожки и продает их на рынке. В первый день она продала 100 пирожков по цене 10 леев за пирожок. На следующий день она снизила цену на 10 % и продала 110 пирожков. В какой день она заработала больше денег?

Задание 8. Заполните таблицу

Наименование продукции	Реализовано в день, штук	Цена реализации, леев	Выручка от продаж в день, леев	Выручка от продаж в месяц, леев
Круассан с шоколадным кремом, 130 г	52	18	?	?
Круассан без начинки, 85г	36	12	?	?
Пончик с пудрой, 50 г.	61	10	?	?
ИТОГО			?	?

Задание 9

Вы продаете лимонад. Затраты на производство и реализацию одного литра лимонада составляет 30 леев. По цене 60 леев. можно реализовать 130 литров в день, а по цене 50 леев. – 200 литров в день.

Какую цену вы должны назначить, если хотите получить больше прибыли?

Задание 10

Иван производит хот доги и продает порядка 70 штук в день по 25 леев, работает 25 дней в месяц.

Стоимость продуктов (булочка, сосиска и др.) составляет 15 леев в расчете на единицу продукции. Также в месяц он платит за электроэнергию 1800 леев, и несет прочие расходы в сумме 1500 леев. Заработная плата 5500 леев, расходы на социальный фонд – 1320 леев.

Какую рентабельность получит Иван в месяц?

Задание 11

Миша производит шаурму и продает порядка 50 штук в день по 30 леев, работает 6 дней в неделю. Стоимость продуктов составляет 22 лея в расчете на единицу продукции. Также в месяц он платит за аренду торговой точки 1500 леев, за электроэнергию 1000 леев, и несет прочие расходы в сумме 2500 леев. Какую рентабельность получает Миша в месяц.

Задание 12

Составьте план продаж на первый год реализации проекта для своей бизнес идеи.

Обязательно учтите фактор сезонности (если он влияет)

Наименование продукта /услуги	Продажи по месяцам в 2024 году, леев												Итого 2024
	январь	фев	мар	апр	май	июнь	июль	авг	сен	окт	ноя	дек	

МОДУЛЬ 4 МАРКЕТИНГ

Тема 4.1. Маркетинг и использование его инструментов в бизнесе

4.1.1. Понятие, сущность и функции маркетинга

4.1.2. Современные виды маркетинга

4.1.3. Комплекс маркетинга

Практические задания к теме 4.1.

4.1.1. Понятие, сущность и функции маркетинга

Маркетинг сегодня – неотъемлемая составляющая деятельности практически любой коммерческой компании. Это комплекс управленческих и организационных мероприятий, касающихся производства и продвижения товаров или услуг в целях эффективного их сбыта путем изучения, а зачастую – и намеренного формирования потребительского спроса, а затем удовлетворения его. Без знания основ маркетинга и применения соответствующих его инструментов экономическая эффективность предприятия в условиях жесткой рыночной конкуренции снижается в разы. Основой маркетинга является определение и удовлетворение потребностей отдельных членов общества, определенных социальных групп и социума в целом, что позволяет компаниям, ориентируясь на целевую аудиторию, закрепляться в конкретных экономических нишах и успешно реализовывать свою продукцию с тем, чтобы извлекать через активное и полноценное удовлетворение потребительского спроса прибыль, при этом – обходя действующих на рынке конкурентов.[26, стр. 159-161]

Сам термин произошел от английского слова «market», перевод которого многозначен (в пер. – рынок, сбыт, торговля, спрос, а также – деятельность касаясь этого всего), и емко описывает весь комплекс практических действий по обороту создаваемых материальных (товары всех видов) и нематериальных (услуги) ценностей с последующим обменом их на деньги. В русском языке подходящий эквивалент слову отсутствовал, поэтому как соответствующую науку, так и саму деятельность так и стали называть – «маркетинг».

Маркетинг является собой одновременно и организационную функцию, и совокупность процессов по созданию, представлению потребителю и реализации ему какого-либо продукта – на основе управления взаимоотношениями с этим потребителем и получения материальной выгоды. Как наука – со своими принципами и концепцией, и как практическая деятельность – в виде функций, целого ряда специальных мероприятий и инструментов, предназначенных для реализации задач и, в конечном итоге, достижения цели – то есть, сбыта продукта в обмен на денежные средства, маркетинг появился в самом начале XX столетия – именно тогда данное понятие ввели в специальной литературе экономисты США, а преподаваться как предмет в американских вузах он начал с 1902 года. Потребность выстроить стройную схему

продвижения товаров назрела в связи с неорганизованной конкуренцией, игнорированием спроса (в результате – стали наблюдаться переизбыток одних товаров и дефицит других), монополиями в определенных отраслях промышленности, развитием «дикого» рынка. С тех пор теория маркетинга постоянно развивалась, и ныне мировым научным сообществом выделены три ключевых момента, отражающих его сущность:



Рис. 4.1. Цикл маркетингового процесса

Маркетинг является философией бизнеса и управленческим процессом.

Нацеленность маркетинга – удовлетворение нужд людей (а это – как насущные потребности, так и желания) посредством создания требуемых продуктов – ценностей материальных и нематериальных (разнообразные товары и услуги). Направленность маркетинга – взаимовыгодные отношения обмена, совершенствуемые (становящиеся все более эффективными) на основе регулярного и систематизированного изучения рынка, а также контроля тех усилий (действий), которые выливаются в обоюдное удовлетворение интересов как потребителей, так и производителей, что создает связанный цикл маркетингового процесса. (см. рис. 4.1.)

В современном мире результаты маркетинга можно наблюдать в повседневной жизни повсеместно – в виде изобилия товаров в магазинах, сотен и тысяч компаний, занимающихся оказанием широко востребованных услуг (к примеру – по установке пластиковых окон и металлических дверей, проведению праздничных мероприятий, клинингу и пр.), и рекламы – баннеры, растяжки, объявления в прессе, SMS-рассылки и т.д. – заполнили почти все жизненное пространство.

Маркетинг - это комплексная деятельность, цель которой — изучить потребности рынка, создать продукт, который эти потребности удовлетворяет, и донести его до потребителя. Для этого маркетинг выполняет ряд важных функций. (см. рис. 4.2.)



Рис. 4.2. Комплексные функции маркетинга

Аналитическая функция заключается в изучении рынка, потребителей, конкурентов, а также внешней среды (экономика, технологии, законодательство). Благодаря этому бизнес понимает, что нужно клиентам, как ведут себя конкуренты и какие тенденции влияют на спрос.

Производственная функция отражает участие маркетинга в разработке и совершенствовании продукта. Маркетологи анализируют, что именно хочет клиент, и передают эти данные в отдел разработки. Также они участвуют в формировании товарного ассортимента, упаковки и качества продукции.

Функция управления спросом и стимулирования сбыта включает формирование интереса к товару, создание положительного образа бренда и стимулирование покупок. Это может быть реклама, PR, акции, бонусы, система скидок и т. д.

Функция ценообразования связана с определением оптимальной цены товара или услуги. Здесь учитываются себестоимость, цены конкурентов, платёжеспособность целевой аудитории, а также уровень желаемой прибыли.

Функция распределения (сбытовая) отвечает за выбор каналов, через которые товар попадёт к потребителю: напрямую или через посредников. Также сюда входит организация логистики, хранения и поставки продукции.

Финансово-результативная функция позволяет оценить эффективность маркетинговых мероприятий. Она помогает определить, какие действия принесли прибыль, а какие — только расходы, и скорректировать стратегию продвижения.

Функция коммуникации отвечает за установление обратной связи с потребителем: через рекламу, соцсети, опросы, службу поддержки. Это помогает выстраивать доверие и

узнаваемость бренда.

Таким образом, маркетинг выполняет аналитические, производственные, сбытовые, ценовые и коммуникационные функции. Все они направлены на то, чтобы правильно понимать рынок, предлагать нужный товар, продавать его с прибылью и выстраивать долгосрочные отношения с клиентами.

Таким образом, маркетинг прочно вошел в мировую экономику, став регулируемым процессом создания ценностей (товаров и услуг) для тех, кто желает их иметь, с формированием между ними и теми, кто эти ценности создает, устойчивых отношений по обмену на другую ценность (деньги).

4.1.2. Современные виды маркетинга

В современное время интенсивного развития информационных и коммуникационных технологий виды появляются новые виды маркетинга. Ниже передовые и популярные виды маркетинга.

радиционный (классический) маркетинг

Основная цель — продать продукт или услугу и получить прибыль. Это базовый тип маркетинга, который служит основой для всех других форм продвижения.

Цифровой (Digital) маркетинг. Ориентирован на продвижение с использованием исключительно цифровых каналов: сайты, email-рассылки, онлайн-реклама и другие интернет-инструменты. Главное отличие от классического маркетинга — работа в цифровой среде.

Маркетинг в социальных сетях (SMM). Сосредоточен на продвижении бренда через социальные сети. Помогает выстраивать образ компании, транслировать её ценности, формировать лояльность и вовлечённость аудитории.

Контент-маркетинг. Строится на создании полезного и интересного контента для целевой аудитории. Контент помогает мягко продвигать продукт, отвечать на вопросы клиентов, повышать узнаваемость бренда и удерживать внимание.

Партнёрский маркетинг. Предполагает продвижение через партнёров — блогеров, лидеров мнений или сайты. Используются уникальные ссылки, реферальные программы и промокоды. Бизнес может зарабатывать даже на чужих продуктах, продвигая их совместно с другими участниками.

Видеомаркетинг. Ориентирован на создание и распространение видео-контента: ролики, интервью, вебинары, обзоры, презентации. Помогает объяснить сложные вещи просто, вызвать доверие и заинтересовать аудиторию визуально.

Маркетинг в поисковых системах (SEM). Нацелен на повышение видимости сайта в

поисковых системах с помощью платной рекламы. Обеспечивает приток пользователей по ключевым запросам, связанным с товарами или услугами компании.

Голосовой (Voice) маркетинг. Включает использование аудиоформатов для связи с целевой аудиторией — подкасты, голосовые помощники, виртуальные комнаты. Позволяет охватить аудиторию в дороге, на прогулке, в фоновом режиме.


Событийный (Event) маркетинг. Строится вокруг конкретных мероприятий — акций, запусков продукта, фестивалей, форумов. Помогает привлекать внимание, создавать эмоциональную связь и вовлекать потребителей через личное участие.

Входящий (Inbound) маркетинг. Направлен на привлечение клиента через полезный контент, а не прямую рекламу. Основные инструменты: блог, SEO, посадочные страницы, опросы, соцсети. Работает на построение доверия и привлечение "своей" аудитории.

Скрытый (Stealth) маркетинг. Использует непрямую рекламу, когда продвигаемый товар или услуга не называют открыто. Примеры — скрытая реклама в кино, сериалах, постах, где бренд упоминается как бы случайно, но создаёт информационный шум.

Influence-маркетинг (маркетинг влияния). Продвигает товары и услуги через инфлюенсеров — популярных личностей, к мнению которых прислушивается определённая аудитория. Такие лидеры мнений делятся своим опытом и рекомендациями, вызывая доверие у подписчиков.

Бренд-маркетинг. Направлен на формирование сильного и узнаваемого бренда. Включает создание логотипа, слогана, фирменного стиля, упаковки, а также определение тона общения с аудиторией и ценностей компании. Помогает выделиться на рынке и выстроить прочную эмоциональную связь с клиентами.

 Основная часть видов современного маркетинга прямо связана с информационно - коммуникационными технологиями. Данный факт является подтверждением кардинального изменения маркетинговых технологий работы компаний на потребительском рынке на современном этапе развития бизнеса.

Существует множество видов маркетинга, с разным подходом к продвижению, инструментами и приемами. Одни виды маркетинга подходят малому и среднему бизнесу, другие доступны только крупным компаниям. Выбор правильного вида маркетинга — важная составляющая эффективного развития бизнес

4.1.3. Комплекс маркетинга

Те, кто знает основные элементы комплекса маркетинга, по-настоящему понимают, что из себя представляет маркетинговая функция в компании. Формула marketing mix (маркетинг-микса) чётко указывает, что маркетинг происходит от слова the market (рынок), имеет сложный состав и не ограничивается только продвижением.

Составляющие комплекса маркетинга определяют набор действий и тактик, через которые любая компания решает свои задачи по завоеванию рынка. Предлагаем рассмотреть в данной статье, что такое маркетинг-микс, а также инструменты и элементы, входящие в комплекс маркетинга.

Переменные факторы внешней среды заставляют компании регулярно пересматривать свою маркетинговую стратегию. Для её воплощения и контроля она разбивается на четыре направления, каждому из которых соответствует латинская буква Р». Эти 4Р представляют собой некие элементы маркетинг-микса. (см. рис. 4.3.) Каждый ингредиент является частью взаимосвязанной системы. По этой причине термин «маркетинг-микс» также называют комплексом маркетинга. Он рождается в процессе формирования маркетингового плана, которому предшествует серьёзное исследование и анализ рыночной ситуации и внутренних условий компании. Полученная в результате аналитической работы маркетинговая стратегия диктует наполнение каждого элемента маркетинг-микса.



Рис. 4.3. Комплекс маркетинга [35]

Рассмотрение со всех сторон и управление совокупностью элементов комплекса маркетинга позволяет компании предпринимать комплексный подход в стремлении добиться успеха на рынке. Акцент на одну или отдельные части структуры маркетинг-микса обязательно приведёт к неудаче. Можно сказать, что комплекс [маркетинга](#) или маркетинг микс — это основа, где стратегия разбивается на основные тактические направления конкурентной борьбы компании за долю на рынке.

Основные элементы комплекса маркетинга.

Понятие маркетинг-микс впервые ввел Нейл Борден, профессор Гарвардской школы бизнеса. В последствии для простоты стали использовать аббревиатуру 4P, составленную из заглавных букв четырех английских слов. Итак, комплекс маркетинга включает в себя следующие компоненты:

1. Product (продукт) — это то, что компания продаёт. В его состав могут входить либо товар, либо услуга, либо комбинация взаимосвязанных с товаром услуг. Помимо этого, частью продукта на современном рынке является торговая марка или бренд. Итого, продуктом является всё то, за что потребитель хочет и готов заплатить деньги.

2. Price (цена) — это не просто цифра, за которую продаётся товар. Это сложный коктейль, состоящий из параметров, который определяет конечное значение стоимости для покупателя. Это могут быть скидки за объем, цена в сезон повышенного спроса или наоборот и т.п.

3. Place (место) — под локацией предполагается территории, оптовые склады, розничные точки, их тип и т.д., где доступен продукт для покупки потребителями. Причем это не простое перечисление точек сбыта, но и в том числе логистическая схема, как продукт попадает в них.

4. Promotion (продвижение) — маркетинговые коммуникации, которые часто воспринимаются за весь маркетинг в целом. Этот элемент объединяет основные принципы выбора инструментов продвижения, медиаканалов и интенсивности воздействия на целевую аудиторию потребителей.



Практические задания к теме 4.1.

Задание 1. Определи функции маркетинга по описанию ситуации

Компания SRL«GreenDay» производит экосумки. Перед запуском новой коллекции она:

- провела анкетирование среди студентов и офисных работников;
- заказала редизайн упаковки;
- снизила цену на старую коллекцию;
- запустила таргетированную рекламу в Instagram;
- организовала доставку в 24 города.

Какие из перечисленных функций маркетинга были реализованы? Объясните свой выбор

Задание 2. Определи вид маркетинга

Из предложенных описаний выберите соответствующий вид современного маркетинга.

Примеры описаний:

1. Использует инфлюенсеров в TikTok для рассказа о товаре.
2. Продвигает товар через подкасты и голосовые помощники.
3. Делает ставку на ведение блога и SEO для привлечения клиентов.
4. Использует видеообзоры и прямые эфиры.
5. Организует офлайн-мероприятие для презентации нового бренда.

Задание 3.

Разработайте маркетинг-микс (4P) для своей бизнес идеи

Следуйте данной схеме:

- Product — что вы предлагаете?
- Price — какую ценовую стратегию используете?
- Place — как и где будете продавать?
- Promotion — как будете продвигать продукт?

Тема 4.2. Рынок и клиенты. Исследование рынка

4.2.1. Определение рынка и клиентов

4.2.2. Сегментация рынка

4.2.2. Исследования рынка

4.2.1. Определение рынка и клиентов

Любой бизнес начинается с понимания простого вопроса: кому мы будем продавать? Ответ на него лежит в основе маркетинга и определяет успех всего проекта. По мнению Ф. Котлера, одного из основоположников современной маркетинговой теории, рынок — это совокупность всех потенциальных и реальных покупателей, которые имеют потребности и возможности их удовлетворить посредством обмена. Говоря проще, рынок — это не географическое место, а люди, у которых есть проблема, желание, и которые готовы заплатить за его решение.

Такой подход особенно важен для малого бизнеса. Предприниматели, начиная своё дело, часто совершают ошибку: фокусируются на продукте, а не на клиенте. Они создают то, что им самим кажется нужным, и надеются, что это автоматически найдёт отклик. Но маркетинг Котлера учит: нельзя начинать с товара — нужно начинать с клиента. И только после этого — разрабатывать предложение, которое действительно нужно.

Например, если вы решили открыть кофейню, этого недостаточно. Нужно понять,

кто будет её клиентом: студенты, офисные работники, туристы? У каждого из них — разные предпочтения, доход, поведение и даже предпочтения по расположению точки. Студент захочет доступный кофе с Wi-Fi вблизи кампуса. Туристу важно быстро и удобно взять кофе навынос возле достопримечательности. Эти различия и есть основа сегментации рынка.

Котлер предлагает различать потребности, желания и спрос. Потребность — это общая нехватка (например, в еде или отдыхе). Желание — это конкретная форма потребности (например, хот-дог или веганский боул). Спрос — это желание, подкреплённое возможностью купить. Предпринимателю важно не только выявить потребности, но и оценить, есть ли платёжеспособный спрос. Иногда люди хотят что-то, но не могут позволить — значит, это не рынок, а потенциальная идея.

На практике это означает, что перед запуском бизнеса необходимо задать себе ключевые вопросы:

- Кто мой клиент?
- Что ему нужно?
- Где он живёт, работает, отдыхает?
- Сколько он готов платить?
- Кто уже работает на этом рынке? (см. рис. 4.4.)



Рис. 4.4. Шаги к пониманию клиента

Ответив на эти вопросы, предприниматель может выделить целевой рынок — ту часть общего рынка, на которую он реально может влиять. Это особенно важно для малого и начинающего бизнеса, который не имеет возможности охватить всех.

Например, предприниматель из Бельц открыл мастерскую по ремонту обуви. Вместо того чтобы ориентироваться на всех, он сосредоточился на пожилых клиентах и на семьях с детьми, которые ищут экономию и качество. Он разместил мастерскую рядом с рынком, предложил скидки пенсионерам и установил удобные часы работы. Такой подход — и есть грамотное определение целевого клиента и рынка.

Важно учитывать и тип рынка, на котором работает компания. Если вы продаёте товары напрямую потребителям — это потребительский рынок (B2C). Если вы производите мебель для кафе или упаковку для ресторанов — это уже рынок B2B, и с ним нужно работать иначе: дольше заключаются сделки, важны контракты, логистика, качество обслуживания. В каждом случае — разные ожидания и методы продаж. (см. таблицу 4.1.)

Кроме того, стоит трезво оценивать реальный рынок сбыта. Теоретически ваш продукт могут купить тысячи людей, но реально — вы работаете в одном районе, с ограниченным бюджетом и персоналом. Поэтому нужно понять: кого вы можете реально охватить и обслужить качественно.

При выборе ниши нужно определиться с сегментом, на который будет направлена маркетинговая деятельность, так как для каждого сегмента путь продвижения продукта будет существенно различаться:

Таблица 4.1. Особенности работы компании с потребителями на рынках B2C и B2B

Отличительные особенности	Характеристика
Взаимоотношения между клиентом и продавцом	В B2B-сфере ценятся долгосрочные отношения. Задача менеджера по продажам оказать качественный сервис, ответить на все вопросы заказчика по продукту, вовремя предоставить все документы по продаже товара. Чем комфортнее прошла сделка, тем выше шанс повторного сотрудничества. Для розничного покупателя сервис тоже важен, но это далеко не самый важный критерий при выборе товара. На обычного потребителя может подействовать реклама, выгодная цена или продукт может просто понравиться
Критерии при принятии решения	B2B-покупатель всегда будет ориентироваться на рациональные показатели. Более того, принимать решение, скорее всего, будет несколько человек, поэтому отбор поставщика очень строгий. Управлять B2C-потребителем проще. Можно завлечь его бонусами и картами лояльности, пригласить в рекламный ролик любимого певца, предложить подарок за покупку. Вариантов

	много. Люди часто покупают ненужные им вещи на эмоциях
Способ сбыта продукции	В2В-продажи не частые, но крупнотоннажные. Например, компания может заказать несколько десятков станков. Также товары в этом сегменте обычно дорогостоящие. В В2С продажи частые, но меньше по объёму. Обычно продаётся по одному экземпляру продукта
Формат предложения и убеждения покупке и потреблении продукта	Так как В2В-потребитель к покупке подходит с рациональной точки зрения, в коммерческом предложении должно быть обоснование и аргументация убеждения: цифры, факты, статистика. В В2С-сфере такая стратегия редко бывает выигрышной. Лучше влиять на эмоции покупателей
Уровень персонализации	Несмотря на стремление производителей В2С-сегмента создавать индивидуальные предложения, их уровень персонализации не сравнится с В2В-сегментом. Сделки с юридическими лицами не частые, но существенные по объёму. Компании-потребители хотят, чтобы товар, который они покупают, полностью соответствовал с технической точки зрения, а цена была приемлемой. Именно поэтому к каждому партнёру нужен особый подход: скидки на определённых условиях, доработка продукта и др. Поэтому сделки В2В рынке часто уникальные

! *Если взглянуть глубже, В2В и В2С-маркетологи «заняты» одним и тем же. Они ищут способ удовлетворить потребности клиентов – сформированные или существующие. Важно помнить в бизнесе отличие в том, как, кому и когда будет сделано предложение*

Опыт показывает, что начинающие предприниматели часто переоценивают спрос, потому что опираются на «здравый смысл» или мнение друзей. Однако маркетинг учит: не чувства, а факты и данные — основа принятия решений. Именно поэтому так важны мини-опросы, фокус-группы, наблюдение за конкурентами, пробный запуск (MVP) и расчёт ёмкости рынка.

Именно благодаря такому подходу предприниматель не будет "стрелять наугад", а сможет сформировать конкурентное предложение, выстроить правильную коммуникацию с клиентом и выбрать эффективные каналы продаж.

Таким образом, определение рынка и клиентов — это отправная точка всей маркетинговой стратегии. Это не разовая акция, а непрерывный процесс анализа, тестирования и настройки. Чем лучше предприниматель знает своего клиента, тем меньше у него рисков и выше шанс занять устойчивую позицию на рынке.[24, с. 256]

4.2.2. Сегментация рынка

Сегментация рынка — это процесс структурирования совокупного рыночного пространства на отдельные группы (сегменты), различающиеся по реакции на маркетинговые стимулы и характеристикам поведения.

Сегментом на рынке принято считать группу покупателей или товаров, объединённых определёнными признаками, влияющими на их поведение и потребности. На практике сегментация чаще всего применяется к потребительскому рынку, поскольку он наиболее подвержен влиянию социальных, экономических и психологических факторов.

В основе процесса лежит принцип однородности: каждый сегмент объединяет потребителей, имеющих схожие мотивации, предпочтения, уровень дохода, стиль жизни или иные параметры. Классические признаки сегментации включают:

- географические (например, климат, плотность населения, регион проживания);
- демографические (пол, возраст, жизненный цикл семьи, состав домохозяйства);
- социально-экономические (уровень образования, профессия, доход);
- психографические (ценности, убеждения, интересы, стиль жизни).

В маркетинге выделяют три направления сегментирования — стратегическое, продуктовое и конкурентное. Каждое из них применимо в зависимости от целей компании.

Методы и этапы сегментации. На сегодняшний день не существует единой универсальной методики сегментирования, которая подходила бы для всех отраслей и рынков. Каждая компания выбирает подходы к сегментации исходя из своих целей, специфики аудитории и характеристик продукта. Тем не менее в маркетинговой практике принято выделять несколько базовых методов:



Рис. 4.5. Методы сегментации клиентов

Метод сегментации по выгодам ориентирован на поведенческую модель потребителей и их мотивацию. В его основе лежит идея о том, что разные группы клиентов стремятся получить от продукта различные преимущества. Метод включает три основных этапа:

1. Идентификация наиболее значимых выгод, которые покупатели ожидают от

продукта или услуги;

2. Выявление различий в стилях жизни, целях потребления и поведенческих паттернах, по которым производится группировка; [29, с. 301]

Определение ключевых ожиданий относительно продукта или бренда и выстраивание позиционирования для каждого сегмента.

Сетка сегментации активно используется при макросегментировании и построении базовых рыночных структур. Он предполагает работу с матрицей переменных, характеризующих рынок — от функций и технологий до типа потребителя. В результате анализа выделяются базовые сегменты, дающие наибольший отклик на маркетинговые усилия.

Многомерная классификация одновременно учит несколько параметров поведения и характеристик потребителя. Он позволяет объединить аудиторию в сегменты, состоящие из людей, обладающих схожими чертами сразу по нескольким признакам. Это даёт возможность более точно отражать сложную природу потребительского поведения.

Метод группировки заключается в пошаговом делении общей совокупности потребителей на группы на основе наиболее значимых признаков. На каждом этапе выделяется один фактор (например, доход или стиль жизни), по которому происходит разделение. Затем внутри полученных подгрупп выделяются следующие признаки и т. д., пока не будет достигнута достаточная однородность внутри сегментов.

Этапы сегментации представлены на рис. 4.6.



Рис. 4.6. Этапы сегментации рынка

Соблюдение данной последовательности действий позволит получить более качественные результаты в сегментации рынка.

4.2.2. Исследования рынка

Перед тем как запускать бизнес или выводить на рынок новый продукт, необходимо понять: что именно нужно людям, насколько велик спрос, какие есть

конкуренты и как лучше организовать продажи. Это и есть задача исследования рынка — одного из ключевых этапов маркетинговой деятельности.

Исследование рынка — это систематический процесс сбора, анализа и интерпретации информации о целевом рынке, потребителях, конкурентах и внешней среде. Его главная цель — помочь бизнесу принимать обоснованные и взвешенные решения: от выбора локации до определения цены или стратегии продвижения.

Такое исследование особенно важно в условиях ограниченного бюджета и высокой конкуренции. В условиях ограниченного спроса и высокой зависимости от покупательной способности населения (в особенности в регионах), игнорировать исследование рынка — значит действовать наугад.

Например, многие начинающие предприниматели Молдовы запускают пекарни, кафе или мини-магазины, не учитывая количество уже работающих точек, привычки населения, уровень доходов и логистику поставок. В результате — затраты не окупаются, а бизнес закрывается через несколько месяцев.

Основные этапы исследования рынка

➤ Формулировка целей. Предприниматель должен чётко определить: зачем ему нужно исследование? Это может быть:

- запуск нового продукта;
- поиск новой ниши;
- анализ конкурентов;
- оценка ёмкости рынка;
- понимание поведения потребителей.

➤ Сбор данных

- Данные могут быть:
- первичными — полученными напрямую (опросы, интервью, анкетирование);
- вторичными — из открытых источников (Национальное бюро статистики, отчёты агентств, аналитика торговых платформ).

➤ Анализ конкурентов

Нужно понять, кто уже работает в этой сфере, какие у них сильные и слабые стороны, как они продвигают товар, каковы их цены. Это можно сделать:

- путём «тайного покупателя»;
- изучив их сайты и соцсети;
- по отзывам и комментариям клиентов.

Например, в Бельцах предприниматель изучил 5 ближайших пиццерий и выяснил,

что ни одна не предлагает доставку за 30 минут. Он сделал это своим УТП — и занял нишу среди офисных клиентов.[34]

➤ Оценка целевой аудитории

Важно чётко понимать, кто именно является потенциальным покупателем:

- возраст, пол, уровень доходов;
- привычки, интересы;
- как и где они покупают (онлайн/офлайн);
- что влияет на их выбор.

Например в селе местный производитель мёда сначала ориентировался на рынки и ярмарки. После опроса клиентов он понял, что молодёжь охотнее покупает мед в Instagram и охотнее берёт «подарочные наборы», а не килограммовые банки. Он адаптировал упаковку и усилил онлайн-продвижение.

➤ Анализ внешней среды

Сюда входят:

экономическая ситуация в регионе;

- законы и регулирование;
- сезонные колебания спроса;
- демографические особенности.

Например, в период резкого роста цен на газ и электроэнергию в Молдове производители уличного фастфуда начали использовать альтернативные решения (газовые баллоны, меньшие форматы точек), что также повлияло на спрос и логистику.

Для исследования рынка в Молдове можно использовать следующие источники.

• statistica.gov.md — Национальное бюро статистики РМ (данные по населению, отраслям, доходам и т.д.)

• oda.md — Организация по развитию предпринимательства (гранты, отчёты, тенденции)

• Google Trends, соцсети, OLX, 999.md — источники информации о популярных продуктах и уровне спроса и др.

• Торговые платформы: анализ конкурентов, цен и предложений

• Бесплатные опросники: Google Forms, Telegram-боты, личные интервью
Различают следующие методы сбора маркетинговой информации:



Рис.4.7. Методы маркетинговых исследований

Опрос — метод маркетинговых исследований, который подразумевает беседу с отдельным представителем целевой аудитории по заданному списку вопросов. Опрос является как качественным (глубинное интервью), так и количественным методом. В опросе важно правильно составить анкету, ответить на которую целевой аудитории не составит проблем. Правильно составленные вопросы должны быть однозначными, полными, понятными, с использованием простой терминологии. После готовности анкеты проводится тестовый опрос, и затем анкета заполняется несколькими представителями аудитории

Наблюдение — простой и удобный метод проведения маркетингового исследования. Необходимая информация собирается с помощью наблюдения за целевой аудиторией. Можно наблюдать практически за всем: как человек совершает покупку, что он делает, как проходит его день, как он смотрит телевизор, рекламу и т.д. Наблюдение может быть несогласованным (когда аудитория не знает, что за ней наблюдают) и согласованным. Наблюдение может быть как количественным, так и качественным методом исследования

Экспериментальные исследования проводятся для понимания сложных причинно-следственных связей в поведении покупателя, оценки влияния разных факторов, для тестирования гипотез, для глубокого изучения потребителей и для поиска инсайтов. В ходе эксперимента специально создаются определенные условия и

имитируется необходимая ситуация. В любом научном эксперименте важно учитывать и контролировать все переменные, детально прорабатывать проект исследования и подбирать аудиторию. Правильно проведенные эксперименты способны предоставить очень ценную и однозначно правильную информацию о потребителе

Имитация имеет те же цели, что и любое лабораторное исследование: воспроизвести в контролируемых условиях достоверную модель некоторой реальной жизненной ситуации, которая интересует исследователя. В современное время имитация осуществляется с помощью высококачественных видеомониторов и мультимедийного программного обеспечения, технологии создания виртуальной реальности, обеспечивающих еще большую достоверность моделей.

Исследование рынка — это не привилегия крупных компаний, а необходимый шаг для любого предпринимателя, особенно в условиях молдавской экономики, где спрос может быть ограничен, а конкуренция — высокой. Даже простые шаги, такие как мини-опрос, анализ соседних точек, общение с потенциальными клиентами или изучение местных интернет-платформ, уже дадут полезную информацию для принятия решений.

Хорошее исследование — это как карта перед дорогой: без неё можно заблудиться, даже если машина — хорошая.



Практические задания к теме 4.2.

Задание 1. Ответьте на вопросы кейса.

Алина хочет открыть магазин с эко-косметикой в Комрате. Она закупает натуральные кремы, мыло и масла от молдавских производителей и планирует продавать их офлайн и через Instagram.

- Кто является потенциальным клиентом этого бизнеса? Опиши по возрасту, полу, интересам, доходу.
- Какие потребности он удовлетворяет?
- Какой тип рынка в данном случае — B2B или B2C? Почему?
- Что нужно проанализировать, прежде чем открывать магазин?

Задание 2

Используя таблицу признаков сегментации, разбей клиентов кофейни на 3 разных сегмента. Укажи, чем они отличаются.

Пример сегментации:

Признак	Сегмент 1: Студенты	Сегмент 2: Офисные работники	Сегмент 3: Туристы
Возраст	18–25 лет	25–40 лет	30–55 лет
Доход	Средний/низкий	Средний	Средний/высокий
Поведение	Долго сидят, учатся	Берут кофе навынос	Ищут уютное место, фото для соцсетей
Ценность	Цена, Wi-Fi, место	Скорость, удобство	Атмосфера, внешний вид

Создай свою таблицу для своей бизнес идеи.

Задание 3

Составьте анкету из 7–10 вопросов, чтобы изучить спрос на идею своего будущего бизнеса в Молдове. Укажите, кто будет целевой аудиторией для проведения опроса (например, молодёжь, родители, пенсионеры).

Задание 4

Для указанных ниже рынков товаров/услуг разработайте и обоснуйте перечень признаков сегментирования потребителей, которые целесообразно учитывать для достижения целей предприятия.

Наименование продукции/услуг	Признаки сегментирования
Кондитерские изделия	Например: Доходы, место нахождения, возраст, мотивы покупки
Языковые курсы	
Посуда	
Авиабилеты	
Услуги массажа	

Задание 4.

Для рынка Вашего товара (услуги) проведите все виды сегментации групп потребителей, указанные в таблице.

Основные факторы сегментации рынка по группам потребителей

Факторы (переменные)	Наиболее распространенные значения переменных	
Географические		

Регион	Центр, север, юг, АТО Гагаузия, или др.	
Административное деление	Республика, Район, город.	
Численность населения (для городов)	5-20 тыс. чел., 20-100 тыс. чел., 100-250 тыс. чел., 250-500 тыс. чел., 500-1000 тыс. чел. 1-4 млн. чел. свыше 4 млн. чел.	
Плотность населения	Город, пригород, сельская местность	
Демографические		
Возраст	До 3 лет, 3-6 лет, 6-12 лет, 13-19 лет, 20-34 лет, 35-49 лет, 50-65 лет, 65 лет и более.	
Пол	Мужской, женский	
Размер семьи	1-2 чел., 3-4 чел., 5 и более	
Этап жизненного цикла семьи	Молодежь - одинокие, молодежь - семейные без детей, молодежь - семейные с детьми, семейные, с детьми, пожилые, имеющие детей, пожилые - семейные, не имеющие детей, пожилые - одинокие.	
Уровень доходов	До минимального размера заработной платы; минимальный размер зарплаты; от 2 до 5 минимальных размером зарплаты и т.д.	
Род занятий	Научные работники, инженерно-технические работники, служащие, бизнесмены, рабочие государственных предприятий, фермеры, преподаватели, учителя, студенты, домохозяйки...	
Уровень образования	Без образования, начальное образование, среднее специальное, высшее, ученая степень, звание...	
Поведенческие		
Степень случайности покупки	Обычно случайный характер приобретения. Иногда случайный характер приобретения и т.п.	
Поиск выгод	Поиск изделий высокого качества, хорошего обслуживания, более низких цен и т.п.	
Повод для совершения покупки	Обыденная покупка, особый случай	

Тема 4.3. Реклама и продвижение в бизнесе

4.3.1. Понятие, виды, функции рекламы

4.3.2. Способы продвижения в бизнесе

4.3.1. Понятие, виды, функции рекламы

В условиях высокой конкуренции и насыщенности рынка одного качественного продукта недостаточно — важно, чтобы о нём узнали. Именно это и делает реклама — один из главных инструментов продвижения в маркетинге. Для любого бизнеса, особенно малого и начинающего, грамотная рекламная стратегия становится не затратой, а инвестицией в привлечение клиентов и увеличение продаж.

По определению Ф. Котлера, реклама — это любая форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг, осуществляемая за плату от имени конкретного заказчика. В отличие от личных продаж, реклама не предполагает непосредственного контакта между продавцом и покупателем — она действует массово.[29]

Цель рекламы — привлечь внимание, заинтересовать, вызвать желание и побудить к действию (модель AIDA). Реклама — это не только красивые лозунги и ролики, это часть маркетинговой коммуникации, направленной на формирование спроса и лояльности к бренду.

Формы и каналы рекламы. Современная реклама может принимать множество форм. Условно её можно разделить на:

Традиционную (офлайн):

- реклама в печатных СМИ (газеты, журналы);
- наружная реклама (баннеры, вывески, плакаты);
- реклама на радио и ТВ;
- раздача листовок, участие в ярмарках.

Цифровую (онлайн):

- реклама в социальных сетях (Instagram, Facebook, TikTok, YouTube);
- контекстная реклама в поисковиках (Google Ads);
- баннеры на сайтах;
- email-маркетинг и рассылки в мессенджерах;

- блогинг и влияние через лидеров мнений (инфлюенсеров).

Например. Молодой предприниматель из Кагула открыл онлайн-магазин вышитых подушек. Вместо дорогих билбордов он создал страницу в Instagram, публикуя видео о процессе создания и отзывы клиентов. Через 2 месяца он получил в 3 раза больше заказов, чем в первый месяц без рекламы.

Реклама это инструмент влияния и стратегия успеха

Реклама влияет на клиента не напрямую, а через формирование восприятия, ассоциаций и эмоций, связанных с продуктом. Она должна не просто «рассказать», а убедить, вызвать интерес, потребность или доверие. Именно поэтому в рекламе работают сразу несколько механизмов:

- Рациональное воздействие — логика, факты, выгоды (например, “минус 30% на второй товар”);
- Эмоциональное воздействие — настроение, чувства, ассоциации (например, реклама детской одежды через образы заботливой семьи);
- Социальное воздействие — влияние «мнения других»: популярность, тренды, отзывы, звёзды;

Поведенческие триггеры — дефицит (“только 2 дня”), срочность, бонусы за покупку (“только сейчас — подарок”).

Например винодельня в Гагаузии, чтобы привлечь молодую аудиторию, создала серию креативных сторис «Мама сказала — вино домашнее». В них были эмоции, юмор, культура. Результат — всплеск интереса и рост подписчиков на 40% за неделю.

Основные принципы эффективной рекламы

Чтобы реклама действительно работала, она должна соответствовать ряду принципов:

Ориентация на целевую аудиторию. Плохая реклама — это реклама “для всех”. Хорошая — говорит с конкретным человеком: его языком, о его проблеме, с его ценностями.

Чёткое предложение (offerta). Реклама должна отвечать на вопрос клиента: «Что я получу?» или «Почему мне это нужно?».

Простота и ясность. Не усложняйте. Яркие, короткие, запоминающиеся тексты и образы работают лучше длинных описаний.

Призыв к действию. Укажите, что делать: “Позвоните сейчас”, “Оставьте заявку”, “Переходи по ссылке”, “Забронируй до пятницы”.

Визуальная привлекательность. Изображения, цвета, шрифты — всё должно вызывать доверие и соответствовать стилю бренда.

Ошибки, которых стоит избегать.

Даже хороший продукт может остаться незамеченным, если реклама сделана неправильно. Вот самые распространённые ошибки:

- Отсутствие чёткой цели. Реклама “просто чтобы была” — бессмысленна.
- Рекламное сообщение не соответствует интересам клиента.
- Слишком много текста или деталей. Пользователь устанет и закроет объявление.
- Отсутствие призыва к действию.
- Ориентация только на цену. Снижать цену — не всегда лучший способ убедить клиента. Лучше — показать ценность.

Даже без большого бюджета можно сделать эффективное продвижение, если использовать креативность и простые каналы. В Молдове особенно актуальны:

- Instagram / Facebook — сторис, посты, видео до 1 минуты, таргетинг по регионам;
- Telegram-каналы по нишам (барахолки, события, кулинария);
- Google Мой бизнес — карточка с отзывами и картой (актуально для кафе, магазинов, услуг);
- Партнёрства с блогерами/инфлюенсерами — обмен постами, конкурсами, отзывами;
- Визуальные визитки, флаеры, промо в людных местах — рынки, автовокзалы, университеты;
- Участие в локальных ярмарках, выставках, фестивалях.

Например, молодая мастерица из Оргеева начала с того, что раздавала листовки с QR-кодом на свою страницу Instagram около местного магазина тканей. Она не тратила деньги на рекламу, но уже на 5-й день получила первый заказ.

В современном мире, где каждый потребитель ежедневно видит сотни рекламных сообщений, главное — быть не громким, а уместным и понятным. Малому бизнесу в Молдове особенно важно находить баланс между доступными средствами и реальными результатами. Эффективная реклама и продуманное продвижение помогают не просто продавать, а строить доверие, выделяться среди конкурентов и создавать постоянную аудиторию.

4.3.2. Способы продвижения в бизнесе

PR (паблик рилейшнз) — это формирование положительного общественного мнения (интервью, участие в соц. проектах). Продвижение — это один из важнейших

элементов маркетинга, без которого даже самый качественный товар может остаться незамеченным. В условиях высокой конкуренции и информационного шума предпринимателю нужно не просто предложить товар, а донести его ценность до целевой аудитории, убедить и побудить к действию. Для этого используются разнообразные способы продвижения, которые вместе составляют комплекс маркетинговых коммуникаций.

Продвижение (promotion) — представляет собой совокупность методов информирования потребителей о продукте, услуге или компании с целью стимулирования интереса и продаж. Оно направлено на формирование лояльности, узнаваемости бренда, увеличение спроса и расширение клиентской базы.

Ключевая задача продвижения — передать нужное сообщение правильным людям в правильное время. Это достигается через систему различных инструментов.

Цели продвижения помогают компании понять, каких результатов она хочет добиться через рекламные активности. Они включают в себя:

- Увеличение продаж. Основная цель большинства маркетинговых кампаний — увеличение продаж и доходов компании. Этого можно добиться через продвижение определённых продуктов или услуг. Это может быть сезонная скидка или выгодное предложение, которые стимулируют клиентов покупать больше или чаще.
- Повышение узнаваемости бренда. Бизнесу важно стремиться сделать своё имя и продукты узнаваемыми. Чем больше людей знают о компании, тем выше шансы привлечь новых клиентов. Узнаваемость помогает выделяться на фоне конкурентов и вызывает доверие к бренду.
- Укрепление имиджа и репутации. Формирование позитивного имиджа бренда в глазах покупателей укрепляет лояльность и строит долгосрочные отношения.
- Привлечение новой аудитории. Важно заинтересовать тех, кто раньше не знал о ней или её продуктах. Например, через проведение акций или мероприятий, рассчитанных на другую демографическую группу. Это поможет расширить клиентскую базу и открыть новые рынки.
- Поддержание интереса к продукту. Важно сохранять внимание и интерес клиентов к продукту. Для этого компании проводят обновления,

специальные акции и изменения в дизайне. Это позволяет оставаться на виду и мотивировать клиентов возвращаться за покупками снова.

Функции продвижения включают в себя конкретные действия или процессы, которые позволяют достигать поставленных целей. Они бывают следующими:

Информирование. С помощью продвижения, компания может рассказать о продуктах, услугах или бренде. Включает в себя разъяснение особенностей, преимуществ и способов применения продукции. Информирование важно для повышения осведомленности и понимания клиентами предложения компании.

Цели и функции продвижения в бизнесе находятся в тесной взаимосвязи. Каждая цель требует определённого набора действий — функций, необходимых для её достижения. Например, если задачей компании является увеличение продаж, необходимо не только рассказать потребителям о продукте, но и убедить их в его ценности, а также регулярно напоминать о его существовании. Повышение узнаваемости бренда невозможно без систематического информирования целевой аудитории и дифференциации предложения, то есть выделения бренда среди конкурентов. Укрепление имиджа компании также требует выполнения таких функций, как убеждение и налаживание постоянной обратной связи, что способствует формированию и поддержанию позитивного восприятия в глазах потребителей. Таким образом, эффективное продвижение невозможно без чёткого понимания целей и выбора соответствующих инструментов, которые позволяют управлять маркетинговыми ресурсами, адаптировать коммуникационную стратегию и добиваться желаемого результата.

Современные методы и способы продвижения условно делятся на традиционные и цифровые. Традиционные методы включают рекламу в печатных изданиях, на телевидении и радио, использование наружной рекламы, участие в выставках и офлайн-мероприятиях. Эти способы особенно эффективны для аудиторий, которым важен личный контакт и привычные каналы коммуникации. Реклама в СМИ используется для широкого охвата, повышения узнаваемости бренда и привлечения новой аудитории. Она актуальна, прежде всего, для компаний с крупным бюджетом и масштабной дистрибуцией. Преимуществом является высокий уровень доверия к авторитетным источникам и возможность визуального и аудиального воздействия на потребителя, однако такие кампании требуют значительных затрат и имеют ограниченные возможности таргетирования. Наружная реклама, в свою очередь, охватывает такие носители, как билборды, афиши, транспорт, и помогает достичь аудитории в определённой географической зоне. Она особенно эффективна при размещении в местах с высоким

потоком людей, хотя и обладает ограниченным временем воздействия и не позволяет оперативно вносить изменения в содержание. Событийный маркетинг, основанный на участии в выставках, ярмарках, конференциях и других мероприятиях, позволяет установить личный контакт с целевой аудиторией, продемонстрировать товар или услугу и получить обратную связь, однако требует серьёзных организационных и финансовых ресурсов и работает только на ограниченной выборке потребителей.

Параллельно с традиционными, всё большую роль играют цифровые методы продвижения. Наиболее востребованными являются маркетинг в социальных сетях (SMM), поисковая оптимизация (SEO), контент-маркетинг, контекстная реклама, email-маркетинг и мобильный маркетинг. Цифровая среда позволяет бизнесу осуществлять точечное воздействие на нужные аудитории, адаптировать сообщения в реальном времени и измерять эффективность каждого действия. Продвижение в социальных сетях (SMM) основано на создании, публикации и распространении контента в таких платформах, как Instagram, Facebook, TikTok, YouTube, что позволяет формировать активное сообщество, выстраивать доверие и повышать лояльность аудитории. Это особенно важно для брендов, ориентированных на молодёжную или цифрово активную аудиторию. Однако данный метод требует постоянной работы с контентом и оперативного реагирования на обратную связь. Поисковая оптимизация (SEO) направлена на повышение позиций сайта в поисковых системах и привлечение органического трафика. Данный подход позволяет добиться долгосрочного эффекта и сформировать устойчивый поток клиентов, однако требует технических знаний, постоянного анализа и адаптации к изменениям алгоритмов.

Контент-маркетинг базируется на создании полезного, информативного и вовлекающего контента, с целью привлечения внимания, формирования доверия и превращения читателя в клиента. Это метод, при котором реклама становится не навязчивой, а ценной — клиент сам ищет бренд, потому что тот делится экспертными знаниями. Такой подход требует больших затрат времени, но способствует укреплению репутации и стабильному росту аудитории. Контекстная реклама — один из самых быстрых способов привлечения клиентов. Она отображается в зависимости от поисковых запросов и поведения пользователя в интернете, позволяя нацелиться на горячих потребителей. Однако высокая конкуренция может приводить к росту стоимости клика, и для эффективности кампаний требуется регулярная настройка. Email-маркетинг предоставляет возможность прямой коммуникации с клиентом через рассылку писем, что делает его особенно эффективным для повторных продаж и информирования. Он отличается низкой стоимостью и возможностью персонализации, однако требует внимательного управления списками рассылки и качественного контента, чтобы избежать

попадания в спам. Мобильный маркетинг направлен на взаимодействие с пользователем через смартфон — будь то push-уведомления, SMS или мобильные приложения. Он позволяет достичь пользователя в любое время и в любом месте, но требует осторожного подхода, чтобы не быть воспринятым как навязчивый.

Таким образом, современные методы продвижения позволяют бизнесу выстраивать эффективную коммуникацию с потребителями с учётом особенностей целевой аудитории, целей бизнеса и доступных ресурсов. Наиболее эффективными оказываются стратегии, которые сочетают традиционные и цифровые инструменты, позволяют анализировать результаты и оперативно корректировать действия. В условиях конкурентной среды продвижение становится не просто задачей маркетинга, а ключевым фактором успеха и устойчивости бизнеса на рынке.



Практические задания к теме 4.3.

Задание 1. Придумай рекламное сообщение

Для своей бизнес идеи сформулируйте:

- Целевую аудиторию
- Основную ценность предложения
- Призыв к действию
- Рекламный текст (до 30 слов)

Например.

Продукт: натуральный мёд в подарочной упаковке

ЦА: женщины 25–45 лет, ищущие полезные подарки

Ценность: здоровье, красота, упаковка

Призыв: «Порадуйте близких вкусом лета!»

Сообщение: «100% мёд от семьи Паскарь. Натуральный вкус, красивая упаковка, быстрая доставка. Подарите здоровье!»

Задание 3.

Проведи анализ рекламного носителя

Инструкция: Выбери один из видов продвижения (например, наружная реклама, Instagram, email-рассылки, контекстная реклама) и проведи мини-анализ по шаблону:

- Где чаще всего используется?
- Какие бизнесы подходят для этого канала?
- Плюсы
- Минусы
- Один пример из практики своего города

Задание 4.

Составь мини-план продвижения. Включи в план следующие

Цель продвижения

Целевая аудитория

Каналы и способы

Форматы (сторис, ролики, афиши и т.д.)

Примерный бюджет

Как ты будешь измерять результат?

Задание 5.

Найди ошибки в рекламе

Инструкция: Представь, что ты — маркетолог. Тебе показали рекламные тексты.

Найди в них слабые места и перепиши более эффективно.

«У нас лучшие цены и хороший товар. Ждём вас.»

«Купи курсы английского! Очень классные! Просто напиши в директ!»

«Пицца — это вкусно. Мы делаем пиццу. У нас есть сыр.»

Подсказка: Уточните ценность, добавьте эмоциональность или факты, добавьте призыв к действию, конкретику, ориентируйся на ЦА.

Задание 6. Разработай креатив для рекламы

Инструкция: Придумай визуальную и текстовую концепцию рекламного баннера (онлайн или наружного) для своего бизнеса. Можно использовать canva.com

БИБЛИОГРАФИЯ

Законы и нормативные акты Республики Молдова

1. Codul Muncii al Republicii Moldova nr. 154 din 28.03.2003. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2003, nr. 159–162, art. nr. 648 din 29.07.2003.
2. Legea privind susținerea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii nr. 206 din 07.07.2006. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2006, nr. 60, cu modificări și completări.
3. Legea Republicii Moldova cu privire la antreprenoriat și întreprinderi nr. 845-XII din 03.01.1992. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 1994, nr. 2/33, cu modificări și completări.
4. Legea Republicii Moldova cu privire la înregistrarea de stat a întreprinderilor și organizațiilor nr. 1265-XIV din 05.10.2000. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2000, nr. 114, cu modificări și completări.
5. Legea privind susținerea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii nr. 206-XVI din 07.07.2006. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2006, nr. 126–130/605, cu modificări și completări.
6. Legea Republicii Moldova privind revizuirea și optimizarea cadrului normativ de reglementare a activității de întreprinzător nr. 424-XV din 16.12.2004. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2005, nr. 124, cu modificări și completări.
7. Legea cu privire la publicitatea nr. 1227-XIII din 27.06.1997. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 1997, nr. 67–68, cu modificări și completări.
8. Legea privind comerțul interior nr. 231 din 23.09.2010. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2010, nr. 206–209/655, cu modificări și completări.
9. Legea nr. 105-XV din 13.03.2003 privind protecția consumatorilor. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2003, nr. 126–131/507, cu modificări și completări.

Библиографические источники на румынском языке

10. Antreprenoriat: inițierea afacerii, coord. Bugaian L., Editura „Levința Angela”, Chișinău, 2010, pag. 203-206.
11. Anuarul Statistic al Republicii Moldova, 2011. – Ch.: Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova, 2011 – 575p.
12. Anuarul Statistic al Republicii Moldova, 2012, – Ch.: Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova, 2012. – 571p.

13. Anuarul Statistic al Republicii Moldova, 2013, – Ch.: Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova, 2021. – 582 p.
14. Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova. <http://www.statistica.md>
15. Bugaian L., Timoin L., Nisor D. Dezvoltarea spiritului și abilităților antreprenoriale. În: Materialele Conferinței naționale cu participare internațională ”Strategii și politici de management în economia contemporană”, ediția a II-a. Chișinău, 2013, p. 164-168.
16. Bugaian Larisa, Roșcovan Mihail, Solcan Angela, Todirașcu Ștefan. Ghid practic pentru antreprenori, Editura „MultiArt-SV”, Chișinău, 2010, p. 121-135;
17. Doga V. Bîrcă I. Caracteristic economiei bazate pe cunoaștere și necesitatea dezvoltării Republicii Moldova în contextului. În: Analele IEFS, 2012, ediția a II-a, p.178-181.
18. Suggestii privind elaborarea proiectelor didactice la disciplina Bazele antreprenoriatului/ Realizate în cadrul Proiectului MEETA (LED), Chișinău, 2017

Библиографические источники на русском языке

19. Абдуллина, А.Д., Рабцевич, А.А. Управление карьерой работника в современных организациях / А.Д. Абдуллина, А.А. Рабцевич // Гуманитарные научные исследования. 2019. № 3 С. 87-89
20. Абдулхаирова, Э.М. Мотивация персонала через управление деловой карьерой / Э.М. Абдулхаирова// Символ науки. 2017. № 5. С. 75-76.
21. Березина, Е.С. Особенности управления деловой карьерой персонала в современных компаниях на примере Приволжского филиала OSTIN // Е.С. Березина // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. LIV-LV междунар. науч.-практ. конф. № 10-11(53). Часть II. – Новосибирск: СибАК, 2019.
22. Бусоедов, И. А. Подбор персонала и рекрутинг / Т.А. Гребенюк, И.А. Бусоедов // Молодой ученый. -2018. -№11. -С. 682-684.
23. Иванюк И.А. Воспроизводство интеллектуального капитала в современных маркетинг-системах. - Волгоград: Вол-гГТУ; РПК «Политехник», 2003. - 156 с.
24. Какадий, И.И., Шамина, А.К.. Управление развитием и карьерой персонала в организации социальной сферы / И.И. Какадий, А.К. Шамина // Научный журнал Дискурс. 2017. № 2 (4). С. 133-140.
25. Кара М.Ф., Кураксина С.С., Акулова О.А., Бабенко Е.И., Муска С.Ф. Экономика предприятия, практическое пособие. Комрат, 2023

26. Каштанова, Е.В. Методы развития персонала при различных типах стратегии организации / Е.В. Каштанова // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2017. № 7. С. 129-136.
27. Каштанова, Е.В. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом. – М.: Проспект, 2019. – 64 с. Кокин, Ю. П., Шлендер П. Э. Экономика труда. Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Магистр, 2018. — 686 с.
28. Кончатова, Я. А. Управление карьерой как инструмент мотивации персонала / Я.А. Кончатова // Молодой ученый. -2017. -№5. — С. 180-183. Лядченко, А.В. Профессиональное развитие персонала в организации и построение деловой карьеры / А.В. Лядченко // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2017. № 6. С. 112-115.
29. Корзникова Г. Г. Менеджмент в образовании: практический курс. - М.: Академия, 2008. - 288 с.
30. Котлер, Ф. Основы маркетинга. — М.: Вильямс, 2022. — 736 с.
31. Котлер, Ф., Келлер, К. Маркетинг-менеджмент. — М.: Питер, 2021. — 816 с.
32. Друкер, П. Практика управления. — М.: Вильямс, 2020. — 576 с.
33. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 2020.
34. Попов, Е.В. Предпринимательство. Учебник для вузов. — М.: Юрайт, 2021. — 385 с.
35. Кныш, Н. И. Малый бизнес: организация, планирование, управление. — М.: КНОРУС, 2022. — 280 с.
36. Гусев, В. В. Предпринимательская деятельность: организация и развитие. — СПб.: Питер, 2020. — 288 с.
37. Лаврентьев В.А., Шарина А.В. Интеллектуальный потенциал предприятия: понятие, структура и направления его развития // Креативная экономика. - 2009. -
38. № 2 (26). - С. 83-89.
39. Мазманова, Б.Г. Управление оплатой труда: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 368 с.
40. Майорова, И.Д. Управление карьерой персонала организации / И.Д. Майорова // Материалы Ивановских чтений. 2017. № 4 (16). С. 64-70.

41. Малюгина, А. Н. Современные тенденции управления персоналом в сфере подбора персонала / А.Н. Малюгина //Управление человеческими ресурсами — основа развития инновационной экономики. 2019. № 5. С. 213–217.
42. Пармакли Д.М. «Методика определения экономического или иного положительного эффекта от использования рационализаторских предложений», Комрат, 2003 г.
43. Пармакли Д.М. «Словарь–справочник менеджера», Кишинев, 2001
44. Пармакли Д.М. «Экономика фирмы», Кишинэу, АSEM, 2003 г.
45. Миллер, А.И. Проблемы управления карьерой сотрудников / А.И. Миллер // Наука через призму времени. 2017. № 8 (8). С. 40-45. Михайлина, Г.И. Управление персоналом: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К0, 2018. – 281 с.
46. Одегов, Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. – 2019. — №2. – С.82-90.
47. Поворина, Е.В. Ротация кадров как метод развития персонала / Е.В. Поворина // Материалы Ивановских чтений. 2020. № 2 (6). С. 123-129
48. Рафикова, Р. Р. Управление трудовой карьерой молодых специалистов / Р.Р. Рафикова // Молодой ученый. -2019. -№2. — С. 178-180. Рогожин, М.Ю. Управление персоналом: практическое пособие. – М.: Проспект, 2018. – 308 с.
49. Селезнева, А.Ю. Понятие деловой карьеры в управлении персоналом / А.Ю. Селезнева // Вопросы науки и образования. 2017. № 11 (12). С. 107-110.
50. **Интернет ресурсы:**
51. Сайт Национальной Библиотеки Республики Молдова. Режим доступа: <http://www.bnrm.md>
52. Сайт Национального Бюро Статистики Республики Молдова. Режим доступа: <http://www.statistica.md>
53. Статистика предпринимательства <https://take-profit.org/en/statistics/ease-of-doing-business/>.
54. Руководство начинающего предпринимателя – налоговые аспекты <https://sfs.md/uploads/document/116/document/rukovodstvo-prdpr-624556e524e1f.pdf>
55. Предпринимательские риски <https://journal.sovcombank.ru/glossarii/chto-takoe->

[predprinimatelskii-risk-kak-rasschitat-snizit-ne-upustit-igodu?ysclid=maqvscyvxx87833579#h_68051660581671110183013](https://www.youtube.com/watch?v=maqvscyvxx87833579#h_68051660581671110183013)

56. Сайт о маркетинге <https://marketing.hse.ru/blog/kompleks-marketinga-pro-osnovnye-ehlementy-modeli-i-instrumenty/?ysclid=marc0kru9u674263056>