



Проект финансируется
Российской Федерацией



Министерство экономики
Республики Беларусь



Полноправные люди.
Устойчивые страны.

Издание вышло в свет в рамках
совместного проекта Программы
развития ООН и Министерства
экономики Республики Беларусь
«Содействие занятости и
самозанятости населения в
малых и средних городах
Республики Беларусь».

Проект финансируется
Российской Федерацией.



Практическое пособие для предпринимателей

Совместный проект Программы развития ООН
и Министерства экономики Республики Беларусь
«Содействие занятости и самозанятости населения
в малых и средних городах Республики Беларусь»

МАЛЫЙ БИЗНЕС С РЕЗУЛЬТАТОМ

Практическое пособие для предпринимателей

Минск
«Альтиора Форте»
2017

УДК 334.012.32
ББК 65.29
3-93

Авторы: Е. Н. Зуев (ч.1), Н. М. Знак (ч.2), Ю. Е. Козиков (ч.2).

Под редакцией канд. экон. наук Л. А. Истоминой

Пособие разработано и издано в рамках проекта «Содействие занятости и самозанятости населения в малых и средних городах Республики Беларусь», реализуемого Программой развития ООН и Министерством экономики Республики Беларусь при финансовой поддержке Российской Федерации.

Публикация отражает мнение авторов, которое может не совпадать с официальной позицией Программы развития ООН, Министерства экономики Республики Беларусь или представителей донора проекта. Содержание пособия носит рекомендательный характер, правовая информация актуальна на 1 ноября 2017 г.

Цель данного пособия – в доступной форме осветить основные вопросы, которые возникают у всех, кто задумывается о начале своего дела, а также предоставить читателям практические инструменты для преодоления пути от бизнес-идеи до бизнес-плана. Пособие состоит из двух разделов «Основы предпринимательства» и «Юридический справочник» и дополнено электронным приложением.

Пособие предназначено для начинающих предпринимателей и всех, кто желает основать собственное дело, а также будет интересно бизнес-консультантам и специалистам центров поддержки предпринимательства.

Электронное приложение к настоящему пособию доступно на сайте Программы развития ООН в Беларуси www.by.undp.org: раздел Наша деятельность – Проекты ПРООН в Беларуси – проект «Содействие занятости и самозанятости населения в малых и средних городах Республики Беларусь» или по прямой ссылке http://www.by.undp.org/content/belarus/ru/home/operations/projects/poverty_reduction/SmallTowns.html.

О проекте международной технической помощи «Содействие занятости и самозанятости населения в малых и средних городах Республики Беларусь»

Проект международной технической помощи «Содействие занятости и самозанятости населения в малых и средних городах Республики Беларусь» реализуется Программой развития ООН и Министерством экономики Республики Беларусь при финансовой поддержке Российской Федерации. Проект зарегистрирован в базе данных программ и проектов международной технической помощи Министерства экономики Республики Беларусь за №2/17/000828 от 08.02.2017.

Проект направлен на содействие эффективной занятости и самозанятости населения в малых и средних городах Беларуси через стимулирование предпринимательской инициативы в сфере малого и среднего бизнеса, а также за счет развития различных форм производственной кооперации и внешнеэкономической интеграции в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС).

В рамках проекта с февраля 2017 по февраль 2020 года реализуются следующие компоненты:

1. Информационные и обучающие мероприятия по предпринимательству и производственной кооперации для содействия развитию малого бизнеса в малых и средних городах Витебской и Могилевской области, включая тренинги по основам предпринимательства, обучающие поездки в Российскую Федерацию для изучения опыта и иные просветительские мероприятия.
2. В 5 пилотных городах Витебской и Могилевской областей будут созданы бизнес-инкубаторы для апробации эффективных подходов в развитии малого предпринимательства в малых и средних городах.
3. Национальный центр субконтракции будет создан на базе Белорусского фонда финансовой поддержки предпринимателей для развития кооперации между малыми и крупными предприятиями Беларуси, а также для расширения трансграничного сотрудничества между странами Евразийского экономического союза.

Основными партнерами проекта являются Департамент по предпринимательству Минэкономики, Белорусский фонд финансовой поддержки предпринимателей, ОАО «Банк развития Республики Беларусь».

ISBN 978-985-7175-43-7

© Зуев Е. Н., Знак Н. М., Козиков Ю. Е., 2017
© Программа развития ООН в Республике Беларусь, 2017
© Оформление. ООО «Альтиора Форте», 2017

ЧАСТЬ I. ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

ОГЛАВЛЕНИЕ

Напутствие.....	4
Введение: что такое предпринимательство?	5
1. Психология предпринимательства. Шаг 1: Быть или не быть?	7
1.1. Кто такие предприниматели?	7
1.2. Потенциал предпринимателя	10
2. Как стать успешным предпринимателем? Шаг 2: Бизнес-идея	14
2.1. С чего начать?	14
2.2. Какой «велосипед» изобретать?	15
2.3. Как сделать бизнес-идею конкурентоспособной? Методы генерирования идей	17
2.4. Проверяем жизнеспособность идей	20
3. Как стать успешным предпринимателем? Шаг 3: Потребитель и рынок	24
3.1. Рынок и его виды	24
3.2. Кому продаем? Сегментация и оценка привлекательности целевых сегментов	28
3.3. Маркетинговый анализ	32
3.4. Разработка продукта	34
3.5. Как продавать: дистрибуция и логистика	40
3.6. Как продавать: продвижение	43
3.7. Цена и ценность	53
4. Как стать успешным предпринимателем? Шаг 4: Финансирование бизнеса	58
4.1. Основы финансового планирования	58
4.2. Источники финансирования	60
4.3. Инструменты оценки приемлемости и возврата инвестиций	62
5. Как стать успешным предпринимателем? Шаг 5: Управление предпринимательской деятельностью	66
5.1. Ремесло или бизнес?	66
5.2. Кадровое планирование	66
5.3. Целеполагание и планирование работ	70
5.4. Контроль: инструменты и методы	72
5.5. Мотивация	73
6. Как стать успешным предпринимателем? Шаг 6: Планирование	76
6.1. Личный план	76
6.2. Бизнес-планирование	77

Напутствие

Вы сможете это сделать! Это главный посыл авторов этой книги.

Начните менять свою жизнь – поверьте в свои способности, разрешите себе создать что-то полезное для людей, войдите в круг тех, кто уже проникся духом предпринимательства.

В бизнесе есть свои писанные и неписанные законы, принципы, этика взаимоотношений, потаенные механизмы, своя высшая математика и элементарная азбука. Мы поделимся с вами знаниями и опытом, подсказем, как преодолеть барьеры неверия в собственные силы и принять осознанное решение о начале своего дела. Поверьте, многие предприниматели начинали бизнес, располагая лишь некой идеей и амбициями!

Однако, если вы намерены начать свое дело, приготовьтесь к тому, что придется:

- быть не только начальником, но и продавцом, снабженцем, бухгалтером, экспертом или исследователем рынка,
- делать много бумажной работы,
- поднимать боевой дух своей команды,
- уметь быстро перестраивать свой бизнес,
- быть способным начинать все сначала, не опускать руки и не останавливаться,
- отвечать за многое, многое другое.

Перед вами пособие, которое представляет собой вводный курс в практику предпринимательства и рассчитано, прежде всего, на тех, кто желает основать собственное дело, но не имеет достаточно ясного представления о том, как к этому подступиться, с чего начать, какие трудности встретятся на этом поприще.

Важной особенностью предлагаемой книги является последовательное, краткое и вместе с тем четкое изложение широкого круга вопросов предпринимательства – от определения предпринимателя до разработки бизнес-плана.

Логика изложения материала такова, что первая часть пособия раскрывает основные, наиболее важные понятия изучаемой области и имеет своей целью усвоение основных принципов функционирования бизнеса. *Центральное место отведено вопросам маркетинга как определяющей части рыночного предпринимательства.* К пособию прилагается электронная версия пособия и дополнительных материалов для более глубокого изучения специальных областей предпринимательской деятельности и расширения кругозора.

Поскольку все виды деятельности регулируются законом, предприниматель должен быть осведомлен в вопросах предписаний и правил, которые могут касаться его дела. Вторая часть пособия «Юридический справочник» позволяет глубже заглянуть в те сферы, в которых предпринимателю не обойтись без пояснений и советов юристов.

К несомненным достоинствам пособия относится популярный стиль изложения. Простой и доступный язык первой части книги переходит в хорошо структурированное и понятное изложение правовых аспектов предпринимательства, с большим вниманием к деталям и нюансам, которые заботливо подсказывают, где и как избежать ошибок, а следовательно, и штрафных санкций.

Вместе с тем следует учитывать, что это лишь начальный курс, призванный заложить основы понимания законов бизнеса. Предлагаем не останавливаться на достигнутом и постоянно продолжать обучение.

Наши потенциальные читатели – начинающие предприниматели или те, кто пока примеряется к этой новой для себя роли. Пособие, прежде всего, предназначено для жителей небольших городов, малых населенных пунктов, удаленных от центров развития бизнеса и поддержки начинающих предпринимателей.

Надеемся, что с нашей помощью вы сделаете свои первые шаги в предпринимательской деятельности. Удачи на этом волнующем и непростом пути!

Введение: что такое предпринимательство?

В контексте развития общества предпринимательство - явление неизбежное, необходимое и выгодное как людям, которые воспринимаются обществом в качестве бизнесменов, стремящихся удовлетворить свои корыстные интересы, так и другим членам общества, которые благодаря бизнесу получают возможность постоянно насыщать свои потребности при помощи созданных товаров и оказанных услуг.

Предпринимательство, предпринимательская деятельность — экономическая деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от производства и продажи товаров, оказания услуг, выполнения работ. Для этой цели используется имущество, нематериальные активы, труд как самого предпринимателя, так и привлеченных работников. Данная деятельность сопряжена с риском и не гарантирует возврат затраченных средств и усилий.

В зависимости от сферы деятельности бизнес может классифицироваться на промышленный, торговый, финансовый, фондовый, консалтинговый и др.; в зависимости от величины хозяйственного оборота и получаемой прибыли – малый, средний, крупный.

В последнее время в обществе активно обсуждается появление социального бизнеса. Он пока не получил правового закрепления в законодательстве, но это дело времени. В самом общем виде социальное предпринимательство направлено на решение наиболее острых социальных проблем: возрождение культурных традиций, социализацию и трудоустройство людей с инвалидностью и иных незащищенных групп граждан, образование и просвещение, ответственное отношение к ресурсам, развитие института семьи, спорт и здоровье.

Социальное предпринимательство объединяет социальную миссию некоммерческой или правительственной программы с рыночно ориентированным подходом бизнеса.

Социальное предприятие отличается тремя важными свойствами, которые присутствуют в нем одновременно:

- а) оно создано специально для решения социальной проблемы или уменьшения ее остроты;
- б) оно предлагает качественно новый продукт (услугу) или качественно новую модель его предоставления;
- в) его деятельность экономически устойчива, то есть большая часть дохода приобретает за счет продажи товаров или услуг, а не грантов, пожертвований и прочих донорских средств.

УСЛОВИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Предпринимательская деятельность может существовать и развиваться в любой стране лишь при наличии определенных объективных условий, которые формируют так называемую предпринимательскую экосистему. В нее входят:

- благоприятная правовая среда — наличие государственных юридических законов, разрешающих и поощряющих предпринимательство;
- благоприятная экономическая среда, выражающаяся набором необходимых условий экономического характера: частная или коллективная собственность на капитал, продукт и доход; свобода выбора деятельности в пределах законодательства страны; свобода в назначении цен, свобода выбора места использования рабочей силы; конкуренция;

- благоприятная социально-культурная среда — благожелательное отношение населения к предпринимателям в целом, а также к товарам и услугам, отвечающим определенным вкусам, моде и нравственным нормам образа жизни потребителей;
- благоприятная технологическая среда, отражающая уровень научно-технологического развития;
- благоприятная организационно-техническая среда, характеризующаяся наличием и разнообразием институтов, с помощью которых бизнес устанавливает деловые связи и ведет коммерческие операции. Эти институты включают в себя банки, оптовых и розничных продавцов, специализированные фирмы (юридические, аудиторские, рекламные, транспортные, кадровые и т. п.), учебные заведения (обучение рабочих и служащих), средства связи и др.;
- благоприятная инфраструктура поддержки малого и среднего предпринимательства, представленная фондами финансовой поддержки малого бизнеса, инновационными и технологическими парками, бизнес-инкубаторами и акселераторами бизнеса, региональными и местными центрами поддержки предпринимательства и др.

ФУНКЦИИ БИЗНЕСА, ИЛИ КАК РАБОТАЕТ БИЗНЕС

Укрупненно, бизнес выполняет нижеследующие функции. Каждая из них обязательна, а степень их использования зависит от величины бизнеса.

- **Управление** — процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь поставленных целей.
- **Маркетинг** – определение нужд потребителей и управление процессом обмена между предприятием и его контрагентами.
- **Производство** – превращение сырья и других поставок в такой вид продукции, который пригоден для продажи клиентам предприятия.
- **Материально-техническое обеспечение** – приобретение сырья, машин и оборудования, необходимых для хозяйственной деятельности.
- **Кадры** – отбор и прием на работу рабочих и служащих в соответствии с потребностями бизнеса, решение всех вопросов, касающихся использования работников.
- **Финансы/учет** – мобилизация капитала за счет средств инвесторов или кредиторов. Накопление доходов от продаж. Управление использованием капитала и доходов в рамках и вне бизнеса.

К дополнительным функциям можно отнести:

- **НИОКР** – научно-исследовательские, опытно-конструкторские и проектные работы. Деятельность по разработке и реализации новых технологических процессов или новой продукции для улучшения бизнеса, повышения эффективности, расширения предложения новой продукции.
- **Связи с общественностью** – осуществление и управление отношениями между предприятием и внешним окружением (государственными органами, общественными структурами, средствами массовой информации).

В последующих главах перечисленные функции будут раскрываться и детализироваться.

Психология предпринимательства.

Шаг 1: Быть или не быть?

1.1. КТО ТАКИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ?

Согласно словарю Даля **предприниматель** – «предприимчивый торговец, способный к предприятиям, крупным оборотам, смелый, решительный, отважный на дела этого рода человек».

Предприниматель является центральной фигурой в бизнесе, соединяющей в едином производственном процессе все факторы производства.

- Предприниматель лично заинтересован в своем деле и прилагает все силы и знания для получения лучших результатов;
- Предприниматель может быстрее и легче удовлетворить нужды людей, так как он стремится угадать зарождающиеся потребности, рассчитывая получить выгоду раньше своих соперников;
- Специализация предпринимателя приводит к тому, что ресурсы общества используются более полно и с меньшими издержками.

Предпринимателя не без основания сравнивают с полководцем, способным с меньшими силами выиграть бой у количественно превосходящего его противника.

Конечно, для осуществления предпринимательской деятельности в Республике Беларусь необходимо зарегистрироваться в установленном законом порядке. О том, какие существуют юридические аспекты предпринимательской деятельности можно познакомиться во второй части пособия – Юридическом справочнике.

Работа предпринимателя и наемных работников значительно различается. Предприниматель – фактически первый наниматель, несущий ответственность за все, что создаст и за результаты деятельности всех, кого возьмет на свое предприятие. Все остальные – наемные работники, несущие ответственность за результаты своего труда в рамках законодательства и договоренностей с предпринимателем.

- **Выгоды предпринимателя и наемного работника принципиально отличаются.**

Нанятому сотруднику чаще всего гарантируется:

- «социальный пакет», включающий оплачиваемые больничный, отпуск, иногда корпоративное питание, медицинскую страховку и т. д.;
- фиксированный график работы, наличие выходных дней;
- стабильная заработная плата (какая-то часть от общего заработка) вне зависимости от внешних факторов;
- возможность получения дополнительных заработков (премиальные);
- помощь и поддержка уполномоченных работников (наставников) при необходимости.

Кроме того, ответственность за результаты работы предприятия несет его руководитель и собственник, сотрудник же отвечает только за результаты своей непосредственной работы.

Предсказуемость и гарантии – неоспоримые преимущества этого пути.

В противовес этому предприниматель получает другие выгоды:

- Возможность большего дохода. Несмотря на непостоянство доходов, прибыль от работы получает только предприниматель (конечно, за вычетом налогов).
- Самостоятельный выбор графика работы. Предприниматель сам определяет, когда ему отдыхать и как ему работать, ведь над ним нет начальника.
- Самостоятельность в принятии решений. Предприниматель сам решает, что, как и когда должно быть сделано.
- Свобода выбора направлений развития. Предприниматель выбирает ту деятельность, к которой «лежит душа», чтобы воплотить свои мечты в реальность.

Большая свобода выбора, самостоятельность, возможность стать хозяином своей судьбы – преимущества этого пути.



Вместе с тем, за возможность делать свое дело порой приходится платить высокую цену в виде бессонных ночей, потери друзей, испорченных личных отношений с родными и многого другого. Успех других предпринимателей имеет эффект «айсберга»: на поверхности лишь малая часть достижений, а то, чего стоил этот успех, скрыто под водой!

Составьте перечень «плюсов» и «минусов», применимый к собственной жизни. Может быть, тогда вы увидите, что быть предпринимателем не так уж и привлекательно.

Воспользуйтесь формой в электронном приложении к пособию.

ПОЧЕМУ ЛЮДИ СТАНОВЯТСЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ?

Можно выделить несколько мотивов предпринимательства, среди которых:

- **экономические**, связанные с желанием самостоятельно повысить доходы, обрести экономическую независимость; повысить уровень и качество жизни; обрести новые материальные возможности;
- **неэкономические**, связанные с самореализацией, стремлением повысить социальный статус; желанием обрести независимость и свободу; реализацией амбиций; идейными убеждениями и разделяемыми ценностями.

При этом совершенно необязательно экономическая мотивация признается основной и главной, для конкретной ситуации соотношение экономических и не-экономических мотивов будет отличаться.

Если посмотреть на характер мотивации, то увидим, что у предпринимателя может преобладать:

- **позитивная («тянущая») мотивация**, которая предполагает выбор на основе осознанного внутреннего стремления к самостоятельной деятельности и реализации лидерского потенциала; к воплощению в жизнь идей и планов; к экономической независимости и самостоятельному повышению материального благосостояния; к реализации убеждений и т. д.;

В стабильных социально-экономических условиях позитивной («тянущей») мотивацией к предпринимательской деятельности и возможностью ее реализовать обладает лишь 4–6 % трудоспособного населения.

- **негативная («толкающая») мотивация**, в основе которой лежат негативные события внешней среды, побуждающие выбирать занятия предпринимательской деятельностью. К ним могут относиться: потеря работы или низкая зарплата (ее невыплаты), невозможность профессиональной самореализации в сфере наемного труда, недовольство социальным, профессиональным, экономическим статусом и т. д.

Часто повышение предпринимательской активности в обществе приходится на кризисные периоды. Это объясняется тем, что вследствие роста безработицы и снижения доходов, наиболее активная часть населения не ждет и не требует помощи от государства, а самостоятельно решает свои проблемы, занимаясь мелким бизнесом.

Многие успешные предприниматели начинали свой бизнес из-за внешних негативных обстоятельств, послуживших толчком для реализации личной предрасположенности, которая бы не воплотилась в действия без такого воздействия извне.

Практические вопросы:

Для чего мне начинать свое дело, становиться предпринимателем?

Готов ли я нести ответственность за свое предприятие?

1.2. ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Если вы ответили на главный для себя вопрос – для чего становиться предпринимателем, – то пора поработать над тем, чтобы добиться успеха в своих начинаниях.

Почему одни люди добиваются успеха, а другие нет? Ответов на этот вопрос множество, но все они не являются «истиной в последней инстанции» для отдельно взятого человека. У каждого своя жизненная ситуация и свои возможности, поэтому то, что сработало с одним, не обязательно сработает с вами.

Психологи констатируют, что успешными предпринимателями становятся те, **у кого сочетается потребность в трудовых достижениях и умеренное стремление к власти**. Предпосылками успеха являются управленческий опыт и социальная компетенция (т. е. умение строить отношения с людьми), а **решающее значение имеют характерный образ действий** (стремление получить больше, чем вложено материального и не материального) **и инновационное поведение**.

К примеру, даже работа вожатым в оздоровительном лагере – это уже опыт руководства и навыки коммуникации (необязательно быть начальником на работе). Если вы готовите яичницу каждый день по-разному, или колете дрова в 2 раза быстрее соседа, используя особую технику удара, то таким образом вы проявляете инновационное поведение.

Успешное предпринимательское поведение можно охарактеризовать следующими признаками (по К.-Э. Вернериду, автору факторной модели личности предпринимателя):

- восприятие проблемной ситуации как благоприятной возможности,
- уверенность в своих силах,
- готовность к риску,
- целеустремленность,
- стремление к новизне,
- способность получать удовольствие от всего этого процесса,
- склонность к доведению начатого до конечного результата.

Если в своем поведении вы узнаете перечисленные характеристики, то с большой вероятностью вам можно предвещать успех в любой инициативе!

КАКИЕ КАЧЕСТВА НУЖНЫ?

В существующих реалиях бизнесмен должен обладать определенными качествами:

- 1. Предприимчивость.** Способность находить решение в нестандартных ситуациях, «поймать волну», предлагать неожиданные, оригинальные концепции являются важными качествами успешного бизнесмена. Это качество предпринимателя по-другому можно описать как инициативность, гибкость и ловкость.
- 2. Деловитость.** Обязательное качество предпринимателя, характеризующее его направленность на ответственное выполнение взятых на себя обязательств, нахождение путей взаимовыгодного сотрудничества с партнерами, поставщиками и клиентами.
- 3. Обучаемость.** Чтобы вести бизнес грамотно, потребуются овладеть самыми разными навыками: продавца, логиста, бухгалтера, юриста, маркетолога и непосредственно руководителя. На первоначальном этапе предприниматель выполняет все эти функции самостоятельно, по-

этому он должен уметь быстро усваивать новые знания. Позднее это пригодится при найме соответствующего персонала.

4. **Аналитический склад ума.** Большую часть рабочего времени предприниматель анализирует поступающую информацию: сопоставляет факты, изучает позиции конкурентов, выявляет способы разрешения конфликтных ситуаций и т. д. Без способности к анализу и стратегического видения предприниматель не может руководить бизнесом и принимать обоснованные и взвешенные решения.
5. **Самостоятельность.** Настоящий предприниматель способен без помощи и контроля окружающих ставить перед собой цели, планировать мероприятия и выполнять поставленные задачи.
6. **Ответственность** как способность отвечать за последствия предпринятых действий, за результаты работы всей организации. Настоящий бизнесмен ответственен перед близкими людьми, партнерами, сотрудниками, клиентами, государством.
7. **Уверенность в собственных силах.** Сила мотивации проистекает из твердого убеждения человека, что он в состоянии активно воздействовать на окружающую обстановку, менять ее и добиваться нужных для себя результатов. Умение верить в себя, в успех задуманных дел является залогом предпринимательской интуиции. Истинный предприниматель – тот, кто сумеет претворить идею в жизнь. Идеальных условий воплощения проектов не бывает, лишь уверенность в успехе позволяет рисковать и впоследствии держаться на плаву.
8. **Готовность идти на риск,** действовать в условиях неопределенности необходима как для открытия собственного дела, так и его развития. Умение пойти на разумный риск – неотъемлемая часть вызова предпринимателю. Рисковость является главным двигателем бизнеса. По меткому замечанию Олега Тинькова, известного российского предпринимателя, «предпринимателя от обывателя отличает любовь к риску».
9. **Трудолюбие.** Если наемному работнику лень может прощаться, то для бизнесмена она недопустима. Пожалуй, это качество в наибольшей степени отличает сотрудника от владельца бизнеса. Для достижения успеха предприниматель должен быть дисциплинирован и организован.
10. **Коммуникабельность.** Искусство убеждать людей очень важно для предпринимателей. Бизнесмен должен уметь найти общий язык и с рабочим, и с представителем администрации.

Наличие всех этих качеств не является обязательным условием для начала предпринимательства. Если из 10 перечисленных характеристик вы нашли у себя только одну или две, это еще не значит, что стоит отказаться от идеи открыть свое дело. В любом правиле есть исключения.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СПОСОБНОСТЕЙ К ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Для того, чтобы проверить собственные качества, необходимые для предпринимательства, проделайте несколько последовательных тестов:

1. Для начала стоит выявить уровень мотивации достижения (это стремление к улучшению результатов, неудовлетворенность достигнутым, настойчивость в достижении своих целей, стремление добиться своего во что бы то ни стало). Психологические исследования показали тесную связь между уровнем мотивации достижения и успехом в бизнесе. И это не случайно, ибо доказано, что люди, обладающие высоким уровнем этой самой мотивации, уверены в успешном исходе, готовы принять на себя ответственность, решительны в неопределенных ситуациях, проявляют настойчивость в стремлении к цели, получают удовольствие от решения интересных задач, не теряются в ситуации соревнования, показывают большое упорство при столкновении с препятствиями. Чтобы узнать свой уровень, используйте диагностику мотивации достижения успеха (автор Ю. М. Орлов).

Методику смотрите в электронном приложении к пособию или по следующим ссылкам <http://www.hr-director.ru/forms/8055-test-otsenki-potrebnosti-v-dostilenii-tseli-metodika-orlova>

- Затем следует проверить, насколько вы определились в своих планах, и сможете ли довести начатое дело, не бросив его на середине пути. Для этой цели воспользуйтесь опросником уровня импульсивности (автор В. А. Лосенков).

Методику смотрите в электронном приложении к пособию или по следующим ссылкам <http://www.psy-files.ru/2007/12/04/oprosnik-issledovanija-urovnja.html>

- Хотите быстро определить доминирующие черты своего характера и особенности поведения, а заодно узнать, взаимодействие с какими людьми будет представлять для вас наибольшие трудности? Тогда пройдите экспресс-диагностику типа личности (автор С. Делингер).

Методику смотрите в электронном приложении к пособию или по следующим ссылкам <http://www.psi.lib.ru/test/geomtest.htm>

- Если же вам интересно копнуть глубже, выявить свои скрытые возможности и узнать, как вы меняетесь в ситуациях стресса и комфорта, раскрыть принципы взаимодействия с другими людьми – воспользуйтесь методикой эннеграммы (авторы Г. Гурджиев, К. Наранхо).

Методику смотрите в электронном приложении к пособию или по следующим ссылкам <http://www.psychologies.ru/tests/test/214>

- Возможно, вы уже хорошо знаете свои сильные и слабые стороны, способности и зоны развития. В таком случае сразу переходите к Проверочному тесту для начинающего предпринимателя.

Методику смотрите в электронном приложении (тест № 5)

ПУТЬ К УСПЕХУ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

К успеху в предпринимательстве ведут два пути:

ВАРИАНТ 1

В первом случае вы рассматриваете создание своего бизнеса как способ заниматься любимым делом, чтобы оно приносило еще и хороший доход.



ВАРИАНТ 2

Во втором варианте вы предприимчивый человек (вам нравится создавать, организовывать, договариваться, рисковать), при этом не привязаны к конкретному виду деятельности. Тогда для успеха вам нужно определить, какая бизнес-идея будет приносить достаточный доход.



И наконец, понять, способны ли вы добиться успеха как предприниматель, можно воспользовавшись японским понятием – **икигай**, означающим ощущение собственного предназначения в жизни. Смысл этого слова можно передать фразой **«очень важная причина, заставляющая меня просыпаться по утрам»**. Как показано на рисунке ниже, гарантированный успех (икигай) достигается на пересечении 4-х кругов.



Рис. 1.1. Определение пути в предпринимательстве

Если ваше предприятие будет делать, то, что нужно людям, и они за это готовы платить, при этом вы делаете это хорошо и вам нравится это делать, то успех гарантирован.

Практические вопросы:

Какие мои качества будут способствовать успеху, а какие требуют развития?

Есть ли у меня любимое дело, которое я хочу превратить в бизнес?

Чувствую ли я в себе силы и способности воплотить практически любую бизнес-идею?

Как стать успешным предпринимателем?

Шаг 2: бизнес-идея

2.1. С ЧЕГО НАЧАТЬ?

Итак, вы решили стать предпринимателем, убедились в том, что обладаете необходимыми качествами для успеха. Возможно, даже у вас уже есть дело, которое вы хотите превратить в бизнес или вы чувствуете в себе силы реализовать практически любую бизнес-идею.

Первый вопрос – с чего начать?

Если вы хотите минимизировать риски и с большей вероятностью добиться успеха, **используйте технику 4 вопросов, которые являются 4 стартовыми точками.**



Рис. 2.1 Стартовые точки для поиска бизнес-идеи

Собирая информацию по этим четырем точкам, вы сможете найти свою бизнес-идею или адаптировать существующую идею, чтобы она могла стать бизнесом. Начать можно с любой из четырех точек.

Напишите 5–7 дел, которые вы любите делать и которые у вас получаются хорошо. Проанализируйте, что из этого списка нужно людям, или этого никто не предлагает, или вы могли бы делать это лучше, чем другие?

Спросите людей, для которых вы хотели бы сделать что-то нужное, чего им не хватает и готовы ли они платить за эти товары/услуги. Затем оцените, сможете ли вы это делать хорошо? Хотели бы вы это делать?

К примеру, вы любите возиться с машинами, разбираться с неполадками, ремонтировать их или улучшать их характеристики. Тогда вы уже можете двигаться вперед. Как сделать из этого интереса успешный бизнес, мы разберемся далее. Важно понимать, что для успеха вам предстоит работать во всех 4 направления, опираясь на все 4 точки (рисунок 2.1). То есть вам понадобятся ответы на вопросы:

- Что мне нравится делать?
- Как научиться делать это лучше?
- Кому это нужно?
- Кто и сколько готов за это платить?

Практические вопросы:

Что из того, что я люблю делать, у меня получается хорошо или лучше, чем у других?

Что нужно людям, и они за это готовы платить?

2.2. КАКОЙ «ВЕЛОСИПЕД» ИЗОБРЕТАТЬ?

На этом этапе необходимо выбрать подход, с помощью которого вы будете развивать свою бизнес-идею и адаптировать ее к реальности:

1. **«Делать то, что делают все и как все».** Этот подход хорошо использовать, когда спрос превышает предложение.

Например, в городе есть три СТО, при этом количество автомобилей превышает 1 000 шт. Очевидно, место для четвертого СТО найдется.

Уже проверенные кем-то решения скорее всего принесут и ожидаемые результаты. Но помните, что «единственная вещь, которая никогда не изменится — постоянная изменчивость всего» (Книга перемен).

2. **«Делать то, что другие не делают».** Данный подход означает, что на рынке наблюдается явный спрос на продукты, которые пока никто не делает и вы можете стать первым, кто предложит такую продукцию потребителю.

К примеру, в малом городе нет гостиницы и вы решили открыть первую гостиницу.

Конечно, говорить о 100 % уникальности бизнес-идеи становится все сложнее. Высокотехнологичные инновационные идеи требуют для воплощения существенных капиталовложений или кардинально иного взгляда на вещи, творческого предвидения будущих возможностей и потребностей клиентов. Чаще всего получается делать что-то уникальное для какой-то конкретной территории.

Например, вы первый в своем городе создаете кабинет психологической помощи.

Риск неудачи при этом варианте высок, но в случае попадания в запрос клиентов вы некоторое время будете чувствовать себя вне конкуренции, получите временную монополию и сможете почивать на лаврах.

3. **«Делать то, что делают все, но по-новому».** Подход применяется, когда у вас есть идеи того, как кардинально улучшить качество продукта, уже предлагаемого на рынке.

В городе есть шиномонтажные мастерские, но вы, оборудовав фургон как передвижной шиномонтаж, планируете выезжать к клиентам, упрощая для них получение услуги.

Отличие этого варианта от второго заключается в удовлетворении потребности, над которой уже работают конкуренты, но по-новому, а не предложение уникального для вашего рынка товара или услуги.

На практике часто используется бенчмаркинг.

Бенчмаркинг (от англ. *Benchmarking*) – эталонное тестирование, т. е. копирование эталонных, лучших образцов товаров, услуг или идей в маркетинговом процессе.

Вы берете лучшие предложения конкурентов и развиваете их, добавляете в них свою уникальность и улучшения. Чаще всего в качестве эталонных решений используются продукты, работающие на других рынках, и вы просто переносите успешный опыт на свою территорию.

Итак, подводя итог вышесказанному, выбирать подход необходимо опираясь на спрос и предложение:

Спрос превышает предложение – вы можете на первых порах просто повторить то, что делают конкуренты.

Существуют товары/услуги, которые не предлагаются на рынке – вы можете стать первым, кто это сделает.

Спрос и предложения сбалансированы – вы можете выходить на рынок с товаром/услугой, который предлагается конкурентами, но дополнив предложение востребованной потребителями уникальностью.

Практические вопросы:

Буду ли я выходить на рынок с уникальным или уже существующим на рынке товаром/услугой?

В чем будет заключаться уникальность моего товара/услуги?

2.3. КАК СДЕЛАТЬ БИЗНЕС-ИДЕЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ? МЕТОДЫ ГЕНЕРИРОВАНИЯ ИДЕЙ

Ранее вы определились с тем, какой подход будете использовать при выходе на рынок (делать как все, потому что спрос превышает предложение, делать нечто уникальное, или вносить улучшения в то, что делают конкуренты). Чем уникальнее будет ваша бизнес-идея и чем лучше сможет удовлетворять потребности клиентов, тем более успешными вы будете.

Как выбранное вами направление обогатить интересными идеями?

Как из числа пришедших на ум идей выбрать правильную?

Прежде чем приступить к генерации (поиску) идей, необходимо собрать информацию о том, как работают конкуренты, т. е. изучить конкурентов, чтобы: а) понять, что у них получается хорошо, а что плохо; б) узнать, чтобы они хотели улучшить и чего им не хватает.

Серьезные и глубокие исследования требуют специализированных знаний, организации и программного обеспечения для обработки данных. Однако для начала вы можете самостоятельно собрать информацию, достаточную для понимания, в каком направлении стоит искать идеи.

Ключевой момент – **увидеть, какие из характеристик товара/услуги, предлагаемых конкурентами, сегодня не удовлетворяют потребителей.** Именно в этой сфере стоит применить инновации.

В качестве примера можно рассмотреть оценку удовлетворенности потребителей парикмахерскими услугами на выделенной территории (см. диаграмму).

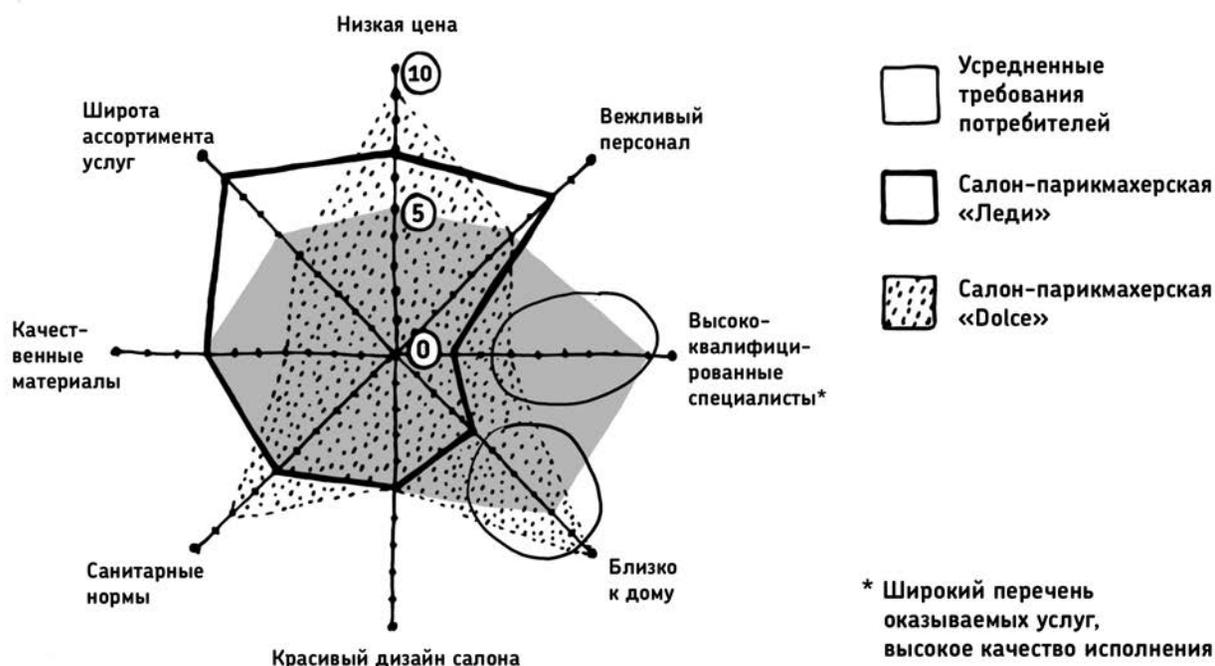


Рис. 2.2. Диаграмма оценки удовлетворенности потребителей

На рисунке видно (обведено красным), что потребители не удовлетворены квалификацией мастеров у всех конкурентов. Салон «Леди» находится относительно далеко для части потребителей. Ваши конкурентные преимущества должны быть в первую очередь именно в этих областях.

Когда области поиска идей определены, рассмотрим **несколько методов генерирования идей**.

Метод прямой «мозговой атаки» (мозговой штурм, англ. *brainstorming*) — оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике (Википедия).

Правильно организованный мозговой штурм включает три обязательных этапа. Этапы отличаются организацией и правилами их проведения:

1. **Постановка проблемы** – предварительный этап, в начале которого проблема должна быть четко сформулирована.
2. **Генерация идей** – основной этап, от которого во многом зависит успех всего мозгового штурма и правила которого необходимо неукоснительно соблюдать:
 - Главное — количество идей. Не делайте никаких ограничений.
 - Полный запрет на критику и любую (в том числе положительную) оценку высказываемых идей, так как оценка отвлекает от основной задачи и сбивает творческий настрой.
 - Необычные и даже абсурдные идеи приветствуются.
 - Комбинируйте и улучшайте любые идеи.
3. **Группировка, отбор и оценка идей**. Этот этап часто забывают, но именно он позволяет выделить наиболее ценные идеи и получить окончательный результат мозгового штурма. На этом этапе, в отличие от второго, оценка не ограничивается, а, наоборот, приветствуется. Методы анализа и оценки идей могут быть очень разными. Успешность этого этапа напрямую зависит от того, насколько «одинаково» участники понимают критерии отбора и оценки идей.

Метод обратной «мозговой атаки» имеет целью выявить в отобранных идеях как можно больше уже существующих и потенциальных недостатков. Для этого сначала негативные стороны идеи преувеличиваются, после чего начинается поиск путей по устранению недостатков. Идеи, по которым найдены решения, принимаются.

В настоящее время распространенной научной теорией генерации идей является **Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ)**. ТРИЗ влияет на организацию мышления человека, который способен будет найти идею более высокого изобретательского уровня. Тем самым поиск идей является более продуктивным и целенаправленным.

Этапы применения ТРИЗ:

1. Определяем проблему и ставим задачу для ее решения;
2. Находим противоречие, которое мешает решению задачи;
3. Смотрим, какими ресурсами мы обладаем для решения поставленной задачи;
4. Применяем уже существующие приемы решения поставленной задачи (пространственные, временные и другие);
5. Анализируем полученное решение и определяем, можно ли его улучшить.

В качестве примера рассмотрим одну из вещей как мужского, так и женского гардероба – халат. Представим халат, у которого много пуговиц, застегнуть которые каждый раз необходимо определенное количество времени. Как нам ускорить процесс одевания? Решение: необходимо халат подвязать лоскутом этого материала, что привело к выпуску халатов с поясками.

Существуют и другие методы генерирования идей, которые также могут оказаться весьма полезными. Например, метод аналогий, метод фокальных объектов, морфологический анализ и другие.

Дополнительные материалы по методам генерации идей вы найдете в электронном приложении к пособию или по следующим ссылкам:

1. **Мозговой штурм и 10 правил его эффективного проведения**
<https://4brain.ru/blog/мозговой-штурм/>
2. **Метод мозгового штурма**
<http://www.grandars.ru/student/marketing/metod-mozgovogo-shturma.html>
3. **ТРИЗ – Теория решения изобретательских задач**
<https://4brain.ru/triz/>
4. **17 креативных методов поиска решений**
<http://www.cmsmagazine.ru/library/items/management/17-creative-methods/>
5. **Методы поиска идей и создания инноваций**
<https://www.inventech.ru/pub/methods/>
6. **Методы и инструменты поиска инновационных решений: справ.-метод. пособие для вузов. Пермь: Изд-во Пермского национального исследовательского политехнического университета, 2014. – 255 с.**
<http://s-komarov.com/wp-content/Staty/Philos/Metody%20i%20instrumenty%20poiska.pdf>

Практические вопросы:

Какие из характеристик товара/ услуги, предлагаемых конкурентами, сегодня не удовлетворяют потребителей?

Как я изменю товар, чтобы потребители были удовлетворены? Что я сделаю лучше, чем конкуренты? В чем будет уникальность моей идеи?

2.4. ПРОВЕРЯЕМ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ ИДЕЙ

Теперь у вас есть идеи и понимание того, чем ваш бизнес будет выделяться на рынке и удовлетворять потребности клиентов лучше, чем другие.

Как проверить, какие из ваших идей сработают, какие потребуют доработки, а какие вообще не дадут экономического результата?

Существует 2 основных способа:

1. **Исследования рынка**
2. **Пробный маркетинг** (расширенное исследование/тестирование)

Разберем каждый из них.

ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА

Существует множество способов проведения исследований, и каждый из этих способов имеет свои технологические особенности и назначение.



Рис. 2.3. Методы исследования рынка

Мы остановимся на одном из самых простых и действенных методов для вашего старта – **личные опросы (Face-to-Face/F2F)**.

Личное интервью (F2F) — один из методов количественных исследований, предполагающий личное общение интервьюера с опрашиваемым (респондентом) с использованием структурированной анкеты. Данный метод позволяет получить информацию о поведении покупателей, изучить их отношение к предлагаемым продуктам, а также выделить целевую группу среди всех потребителей.

Важно, чтобы опрос проводился по структурированной анкете, исключающей произвольное толкование вопросов интервьюерами. В анкету могут быть включены как закрытые вопросы (пред-

полагающие выбор ответа из ограниченного числа предложенных вариантов), так и открытые (предполагающие высказывание опрашиваемых в свободной форме).

Пример анкет для проведения опроса смотрите в электронном приложении к пособию.

Перед началом проведения опроса важно четко сформулировать: **кого именно нужно опрашивать? какое количество человек следует опросить?** Здесь речь идет об определении **выборки** (определенного количества людей для опроса).

Выборка может быть **репрезентативная** и **целевая**.

Репрезентативная выборка – структура выборки, по значимым характеристикам полностью соответствующая структуре генеральной совокупности (генеральная совокупность – это все респонденты, которые подходят для опроса).

Т. е. формируется список опрашиваемых, который по своим характеристикам и структуре соответствует характеристикам и структуре всех ваших потребителей на предполагаемой территории работы вашего предприятия.

Если для исследования вас интересует население города с численностью 10 000 человек, половина из которых мужчины и половина женщины, то выборка 100 человек, из которых 10 мужчин и 90 женщин, конечно, не будет репрезентативной, а выборка в соотношении 50 женщин и 50 мужчин является репрезентативной и подходит для проведения исследования.

Посмотрев на успешный опыт родственника в соседнем регионе, вы планируете открыть мойку для легковых автомобилей в собственном городе. Вы разработали идею выездной мойки, и теперь необходимо выяснить, как владельцы легковых автомобилей отнесутся к вашей услуге. На территории вашего района существует всего 2 500 (100 %) владельцев легковых авто – генеральная совокупность = 2 500. Из них 2 250 (90 %) – частные владельцы, 250 (10 %) – организации. Среди частных владельцев – 2 000 (80 % от 2 500 (генеральной совокупности)) – мужчины, 250 (10 %) – женщины.

Соответственно, в списке опрашиваемых должно быть 80 % частных владельцев-мужчин, 10 % частных владельцев-женщин и 10 % организаций.

Какое количество необходимо опросить, чтобы результаты были достаточно точными? Для ответа на этот вопрос используются доверительная вероятность (показатель точности измерений) и доверительная погрешность (возможная ошибка результатов исследований).

Формулы для расчета размера выборки смотрите в электронном приложении к пособию.

Для простоты использования мы рассчитали объем выборки при наиболее актуальных параметрах без корректировки для малой генеральной совокупности:

- при точности **90 % (доверительная вероятность)** – для минимизации затрат

Объем генеральной совокупности	Доверительная погрешность (возможная ошибка результатов)		
	1 %	5 %	10 %
100	99	73	41
1 000	872	214	64
10 000	4 050	265	68
100 000	6 373	272	68
1 000 000	6 760	272	68

- при точности **95 % (доверительная вероятность) - рекомендуется**

Объем генеральной совокупности	Доверительная погрешность (возможная ошибка результатов)		
	1 %	5 %	10 %
100	99	80	49
1 000	906	278	88
10 000	4 899	370	95
100 000	8 763	383	96
1 000 000	9 513	384	96

- при точности **99 % (доверительная вероятность) – для максимальной точности**

Объем генеральной совокупности	Доверительная погрешность (возможная ошибка результатов)		
	1 %	5 %	10 %
100	99	87	63
1 000	943	400	143
10 000	6 247	624	164
100 000	14 267	661	166
1 000 000	16 369	665	166

Определив объем генеральной совокупности для исследования (региона), вы можете ориентироваться на данные в таблице и определить объем выборки для опроса (или воспользоваться электронным калькулятором расчета выборки, задав начальные данные).

Репрезентативную выборку можно использовать для определения того, **кто из всех потребителей является вашим целевым сегментом?**

Например, для ситуации с описанной выше выездной мойкой, выборка равна 294 (из 2 500 общего количества (т. е. генеральной совокупности)).

Возникает вопрос: как опросить столько человек? Вы можете воспользоваться помощью своих друзей, знакомых, родственников, провести опрос в социальных сетях или обратиться к специалистам. Важно понимать, что если вам нужно опросить 294 человека, а вы опросите только 50, то велика вероятность того, что вы ошибетесь и полученные результаты окажутся недостоверными.

Не секрет, что многие новые бизнесы закрываются уже через год. Одной из причин является отсутствие качественного исследования до старта бизнеса.

Целевая выборка – исследование, когда опрашиваются только представители определенных категорий населения, например, молодые родители, работники конкретной специфической сферы, посетители кинотеатров. Т. е. в опросе задействованы только представители той группы населения (потенциальных потребителей), которая является предполагаемыми клиентами, потребителями ваших товаров/услуг.

Использование целевой выборки позволяет сократить количество опрашиваемых и, таким образом, сократить затраты и сроки на проведение исследований.

Например, для ситуации с выездной мойкой, если мы будем рассматривать женщин-автовладельцев целевым сегментом для выхода на рынок, то выборка для опроса составит всего 94 человека.

Для получения максимально достоверных данных, ваша целевая выборка должна быть репрезентативной.

ПРОБНЫЙ МАРКЕТИНГ

Пробный маркетинг или «тестирование рынка» — вид контролируемого эксперимента, который проводится на ограниченной и отобранной части всего рынка, называемой пробным рынком. Его целью является проверка всех компонентов маркетинга и прогноза продаж ДО начала массового производства и реализации продукции.

Пробный маркетинг целесообразно использовать, когда вы уже вышли на рынок и делаете следующий шаг в развитии своего бизнеса, например, начинаете оказывать новую услугу.

Для начинающих предпринимателей проведение пробного маркетинга для тестирования бизнес-идеи не рекомендуется, т. к. затраты времени и средств на него будут выше, чем на полномасштабное исследование.

Пробный маркетинг – проведение «разведки боем» со всеми вытекающими последствиями. С помощью пробного маркетинга можно протестировать команду на готовность к реальной работе на рынке.

Практические вопросы:

Каким способом я буду проводить предварительную оценку жизнеспособности бизнес-идеи?

Что показали исследования или тестирование на рынке (пробный маркетинг)?

Является ли моя бизнес-идея востребованной среди потенциальных потребителей?

Как стать успешным предпринимателем?

Шаг 3: потребитель и рынок

3.1. РЫНОК И ЕГО ВИДЫ

Итак, вы «созрели» начать свое дело и у вас есть предварительно протестированная идея. Теперь необходимо выяснить: сколько своей продукции вы сможете продавать? Достаточно ли такого объема, чтобы вы могли развивать свое дело и достичь желаемых финансовых результатов?

Для начала следует ответить на ряд вопросов:

1. На каком рынке работать?
2. Какова его емкость?
3. Каков потенциал продаж предлагаемого товара?

ЧТО ТАКОЕ РЫНОК?

Рынок – это система экономических отношений, складывающихся в процессе производства, обращения и распределения товаров. По сути, рынок – совокупность всех «игроков» (производителей, продавцов конкретного товара и его потребителей) на конкретной территории.

Рынок парикмахерских услуг г. Белоозерска – все частные мастера и салоны, оказывающие парикмахерские услуги, а также все потребители этих услуг в данном городе.

Рынки бывают B2B (Business to Business), когда клиентами являются другие бизнесы и B2C (Business to Customer), на котором потребителями выступают граждане. Предприниматель должен определить для себя, на каком рынке он работает.

Например, ателье в г. Белоозерске может продавать свои услуги по пошиву и ремонту одежды организациям (B2B), расположенным в городе и за его пределами, или ориентироваться только на частных потребителей (B2C). Выбор повлияет на то, как ателье будет продвигать свои услуги, как будет организован процесс обслуживания клиентов, и на то, каких и сколько сотрудников понадобится и т. д.

ЕМКОСТЬ РЫНКА

Определившись с тем, на каком рынке будет работать ваше предприятие, нужно оценить размер рынка. Это важно знать, чтобы рассчитать, на какой объем выручки можно будет претендовать с учетом конкурентных преимуществ вашего товара, цены и т. д. Данные об изменении размера рынка в течение нескольких лет может дать вам понимание о тенденции рынка – сокращается или растет спрос на товары или услуги, которые вы планируете реализовывать на выбранной территории.

Емкость рынка – размер рынка определенного товара или услуги, выраженный в совокупном объеме продаж за расчетный период; или общий спрос на категорию товаров, выраженный в покупательской способности населения.

Другими словами, емкость рынка – это объем продаваемого (потребляемого) товара на данном рынке за определенный период времени (обычно год).

В общемировой практике выделяют 3 вида емкости рынка: **фактическая, потенциальная и доступная**.

Каждый вид емкости рынка можно рассчитать:

- в натуральном выражении (в штуках) или в объеме товара (в литрах, килограммах и т. п.). Этот показатель часто используется для планирования производства, складской и транспортной логистики, объемов продаж.
- в стоимостном выражении (в рублях), используется для планирования финансов и продаж.

Потенциальная емкость рынка (Сколько может продаваться?) – размер рынка, основанный на максимальном уровне развития спроса на товар или услугу среди потребителей. Потенциальная емкость рынка отражает максимально возможный уровень объема товаров или услуг, которые могут быть реализованы, скажем, за год.

Фактическая емкость рынка (Сколько сейчас продается?) – размер рынка, основанный на текущем уровне развития спроса на товар или услугу. Фактическая емкость рынка определяет сколько товаров или услуг было продано/потреблено на рынке на протяжении определенного промежутка времени.

Доступная емкость рынка (Сколько вы сможете продавать?) – размер рынка, на который может претендовать компания с имеющимся у нее товаром, его характеристиками, ценой, или уровень спроса, который способна удовлетворить компания с имеющимися у нее ресурсами. Другими словами, рассчитывая доступную емкость рынка, вы прогнозируете потенциальный объем продаж.

Данные о емкости рынка используются для принятия решений о начале работы на этом рынке, о возможности инвестиций с относительно большими сроками окупаемости (например, более 3–5 лет для малых предприятий в сфере услуг), для планирования производственных мощностей и продаж.

Если доступная емкость рынка меньше необходимого для успешного функционирования вашего предприятия объема денежных средств, выходить на рынок нельзя.

Если фактическая емкость примерно равна потенциальной, то вкладывать большие средства, рассчитывая в долгосрочной перспективе их окупить, рискованно. Это возможно только в случае наличия у вашего предприятия уникальных, сложных для повторения конкурентами преимуществ товара. Чаще всего такие вложения нецелесообразны.

Также если вы определили величину желаемого дохода от определенного вида деятельности и знаете его уровень рентабельности, то на основе данных о емкости рынка в денежном выражении можно определить целесообразность выхода на него, рассчитав возможный доход и прибыль.

Факторы и показатели, необходимые для определения емкости:

- **период** расчета емкости рынка (чаще всего год, для учета цикла сезонных колебаний);
- **границы рынка** – территория, на которой ваш продукт будет доступен;

Если вы планируете открыть продуктовый магазин формата «у дома», расположенный в жилом массиве, с традиционным набором продуктов, то границы вашего рынка – в радиусе 500 метров. Конечно, к вам могут заходить покупатели из других мест, но их количество будет незначительным и лучше в расчет его не принимать. Если же за пределами первичного радиуса нет конкурентов, вы можете увеличить границы вашего рынка только с коэффициентом $\frac{1}{2}$.

- **аудитория** – ваши потенциальные клиенты;

Например, для детского кафе – семейные пары с детьми.

- **товарные группы;**

Для детского кафе – салаты, мясные блюда, блюда из птицы, напитки, десерты, услуги по проведению детских праздников.

- **единица измерения** – в натуральном или денежном выражении.

Математически емкость рынка можно выразить следующим образом:

$$E = M * C;$$

где: E - емкость рынка в натуральном или денежном выражении (ед./год, руб./год);
M - количество реализуемого товара в год (ед.);
C - стоимость товара (руб.)/объем одной единицы товара (кг, литр, и т. д.).

Можно выделить 2 принципа расчета емкости:

1. **Расчет емкости «снизу вверх».** Данная методика предполагает оценку всех частных показателей рассматриваемого рынка, и путем сложения этих показателей приходим к единому решению.

Открывая детское кафе, необходимо проанализировать следующие показатели:

- количество существующих детских кафе и кафе с детским меню;
- количество мест обслуживания в таких кафе-конкурентах;
- количество семей, проживающих в радиусе 1 км от открываемого кафе;
- частоту посещений кафе семьями с детьми.

Допустим, в радиусе 1 км от открываемого кафе проживает 500 семей с детьми, которые один раз в неделю посещают различные кафе; на рассматриваемой территории уже работает одно кафе с детским меню на 40 мест. Фактическая емкость данного рынка составляет 1 920 мест обслуживания в месяц (1 кафе * 40 мест * 4 человека (средний состав семьи с детьми) * 4 посещения в месяц * 3 (на один столик в день приходится 3 семьи) = 1 920 мест обслуживания в месяц).

Однако потенциальная емкость рынка будет в размере $500 \text{ семей} * 4 \text{ человека} * 4 \text{ посещения в месяц} = 8\,000$ мест обслуживания в месяц. Т. е. большое число семей не обслуживается в данном кафе.

Сравнивая полученную фактическую и потенциальную емкости рынка, принимаем решение, что на данной территории имеет смысл открывать детское кафе, так как существующее кафе не полностью удовлетворяет покупательский спрос, и доступная емкость на рынке равна $8\,000 - 1\,920 = 6\,080$ мест обслуживания в месяц.

2. **Принцип расчета емкости «сверху вниз»** предполагает начинать оценку рынка с общего, более широкого показателя, и последовательно прийти к частному решению, отсеивая неподходящие условия.

Открывая мужскую парикмахерскую, необходимо выяснить:

- Какое количество мужчин проживает на территории в радиусе 800 метров от предполагаемого места салона и, соответственно, каково суммарное число посещений парикмахерской всеми клиентами;
- Количество всех парикмахерских салонов на определенной территории (например, в радиусе 800 метров от открываемого салона) и, какие из этих салонов и мастеров оказывают парикмахерские услуги мужчинам;
- Среднее время обслуживания одного клиента-мужчины.

Предположим, что в радиусе 800 метров от открываемого салона проживает 2 500 мужчин, которые раз в месяц посещают 2 парикмахерских салона, в каждом из которых работают по 2 мужских мастера. Среднее время обслуживания одного клиента - полчаса. Учитывая 8-часовой рабочий день и выходной воскресенье, получаем:

$2\,500 * 1 \text{ посещения} / 2 \text{ салона} * 26 \text{ рабочих дня (кроме воскресенья)} = 48,1$ мужчин в день.
 $48,1 / 2 \text{ мастера в каждом салоне} * 2 \text{ клиента в час (0,5 часа на 1 клиента)} = \text{около } 12$ часов работы каждого мастера, чтобы обслужить весь спрос.

Получается, что при 8-часовом рабочем дне и даже при 100 % загрузке мастера, 832 мужчин не обслуживаются в этих 2 салонах в месяц ($12 - 8 \text{ часов} * 2 \text{ человека в час} * 2 \text{ мастера} * 2 \text{ салона} * 26 \text{ рабочих дней} = 832$). Таким образом, потенциально открытие вашего салона по обслуживанию мужчин может быть успешно. Далее можно оценить потенциальную доступную емкость рынка в денежном выражении: $832 * 4$ (среднюю цену) = 3 328 руб. в месяц.

Для определения емкости и выбора принципа расчета - «снизу вверх» или «сверху вниз» - вы можете отталкиваться от той информации, которая вам доступна.

Практические вопросы:

На какой территории я собираюсь продавать свой товар/услуги?

Кто входит в число моих конкурентов?

Кто они, мои потенциальные клиенты?

Какова фактическая емкость выбранного рынка?

Каков доступный объем рынка и устраивает ли он меня с точки зрения получения потенциального дохода?

3.2. КОМУ ПРОДАЕМ? СЕГМЕНТАЦИЯ И ОЦЕНКА ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ЦЕЛЕВЫХ СЕГМЕНТОВ

Определив, на каком рынке вы будете работать, и рассчитав потенциальную и доступную емкость вашего рынка, необходимо уточнить: кому продавать товар или оказывать услуги?

Вернемся к примеру мужского салона-парикмахерской. На данном этапе необходимо определить, какие именно мужчины будут приходить к нам? Кого будет больше? Кого нам будет выгоднее обслуживать? Детей 5–10 лет, подростков 11–18 лет, молодых людей 19–30 лет, зрелых мужчин 31–55 или пожилых 56–85 лет? Надо ли нашим мастерам следить за тенденциями моды, чтобы лучше удовлетворять потребности молодежи или достаточно хорошо делать классические стрижки для пожилых? Надо ли уметь работать с детьми? Надо ли нам продвигать салон в интернете и делать online-запись на стрижку, предоставляя точку доступа wi-fi в зале ожидания, или лучше поставить большие телеэкраны и положить на журнальные столики свежие газеты? Какие цены мы установим для детей, молодежи, пенсионеров?

Чтобы получить ответы на эти вопросы, нам нужно уточнить сегментацию и выбрать целевую аудиторию.

ЧТО ТАКОЕ СЕГМЕНТАЦИЯ?

Под сегментацией рынка понимается выделение определенных групп потребителей, имеющих одинаковые или схожие потребности и запросы по отношению к данному товару.

Сегментация проводится для того, чтобы максимально удовлетворить запросы потребителей в различных товарах, а также оптимизировать затраты предприятия-изготовителя на разработку программы производства, выпуск, продвижение и реализацию продуктов/услуг. **Необходимо определить однородные группы потребителей, имеющих сходные предпочтения и одинаково реагирующих на маркетинговые предложения.**

При сегментации рынка могут учитываться следующие признаки:

- **географические:** плотность и численность населения, климатические условия, административное деление и т. д.,
- **демографические:** пол, возраст, состав семьи, образ жизни семьи,
- **личностные:** тип личности, образ жизни и т. п.,
- **социально-экономические:** уровень доходов, социальный класс, профессия,
- **поведенческие:** уровень потребления, регулярность покупок, приверженность марке, восприятие товара и т. д.,
- **национально-культурные:** образование, национальность, вероисповедание.

Потребители имеют различные предпочтения и вкусы, что зачастую делает невозможным работу со всей аудиторией рынка, **т. к. «универсальность» продукта делает из него средний товар, со средними характеристиками, которые не нравятся полностью ни одному покупателю.**

Именно поэтому необходимо найти «своих» покупателей — такую целевую аудиторию, которая будет максимально удовлетворена продуктом компании. Речь идет об определении целевого сегмента на выбранном рынке.

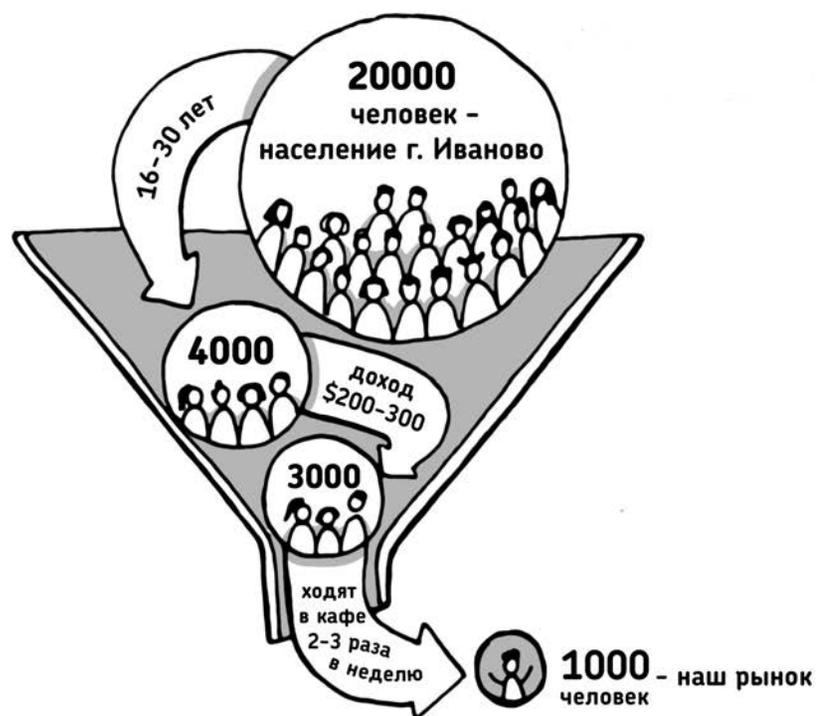
Целевой сегмент рынка – часть рынка, выбранная в качестве основного направления для предложения продукции предприятия.

Например, чтобы определить целевой сегмент, открывая кафе для молодежи в г. Иваново, проводим сегментацию рынка по следующим признакам: численность, возраст, доход, регулярность покупок.

Следовательно, необходимо:

- определить численность г. Иваново – 20 000 человек;
- выделить молодежь в возрасте 16–30 лет – 4 000 человек;
- со средним доходом в размере 200–300 \$ (так как город небольшой) – 3 000 человек;
- с регулярностью посещения кафе 2–3 раза в неделю – 1 000 человек.

Таким образом, наш целевой сегмент составляют 1 000 человек г. Иваново, в возрасте 16–30 лет, со средним доходом в размере 200–300 \$, которые ходят в кафе 2–3 раза в неделю.



ЧТО ДАЕТ СЕГМЕНТАЦИЯ? КАК ВЫБРАТЬ СЕГМЕНТ?

Сегментирование рынка позволяет всю массу потенциальных потребителей разделить на группы по разным критериям, для того чтобы:

- обеспечить **качественное удовлетворение нужд потребителей и рынка** (реализуется основной принцип маркетинга — ориентация на потребителя);
- получить **преимущества в конкурентной борьбе**;
- **концентрировать ограниченные ресурсы на наиболее выгодных направлениях** их использования.

Для успешной сегментации рынка необходимо:

1. **располагать данными о выбранном сегменте**, оценить его размер, характеристики; иметь данные о требованиях клиентов из данного сегмента к товару/услуге;
2. **иметь возможность осуществлять дифференциацию структуры маркетинга**, т. е. устанавливать специальные цены, способы стимулирования сбыта наилучшим для выбранного сегмента образом, организовывать места продажи, выпускать продукцию, учитывающую потребности именно этого сегмента и т. п.;
3. обеспечить, чтобы выбранный **сегмент отвечал следующим критериям**:
 - быть **емким**, т. е. объем потребляемого этим сегментом товара/услуги должен быть существенным для бизнеса. Даже если вы будете продавать свои товары только части этого сегмента, объем будет достаточным для вас;
 - быть **выгодным**, т. е. определив вероятную конкурентоспособную стоимость вашего товара, предполагаемая прибыль будет обеспечивать успех вашего бизнеса;
 - быть **доступным**, т. е. вы сможете информировать потребителей из этого сегмента о вашем предложении, осуществлять поставку товаров/услуг;
 - иметь **перспективы роста**, т. е. иметь данные о том, что сам сегмент и объем потребления в этом сегменте будут расти или как минимум не будут существенно сокращаться;
 - быть **«защищенным» от конкуренции**, т. е. быть конкурентоспособным в данном сегменте.

КАКОЕ КОЛИЧЕСТВО СЕГМЕНТОВ БУДЕТ ОПТИМАЛЬНЫМ?

Для повышения устойчивости бизнеса целесообразно использовать несколько целевых сегментов, но важно, чтобы они были:

- **дифференцированы от другой части рынка, на которой вы не будете работать;**
- **дополнять друг друга с точки зрения производственных процессов, способов продвижения, каналов продаж и т. д.** Т. е. включение дополнительного целевого сегмента для вас должно обеспечивать снижение затрат на 1 продажу и/или повышать конкурентоспособность на главном целевом сегменте.

Существует два подхода к выбору сегментов рынка.

Концентрированный метод (метод «муравья») предполагает последовательное освоение одного сегмента рынка за другим, пока не будет освоено достаточное для фирмы число сегментов. При этом если какой-то из них оказывается убыточным, то от него отказываются и начинают работать на следующем.

Открывая круглосуточное кафе в небольшом городе численностью 15 000 человек, в первую очередь рекламируем кафе для сегмента «семьи с детьми» (т. к. он наиболее прибыльный и по нему наименьшая конкуренция в нашем городе). Поработав несколько месяцев, направляем свои маркетинговые инструменты на сегмент «молодежь в возрасте от 16 до 30 лет», т. к. он наиболее емкий и обеспечивает наполняемость кафе в часы, которые не загружают семьи с детьми. Через некоторое время опытным путем выясняем, что более выгодным для нас является сегмент молодежи и на нем концентрируем все свои усилия.

Дисперсный метод (метод «стрекозы») предлагает сразу выходить на максимально возможное число сегментов рынка для того, чтобы иметь возможность отобрать наиболее привлекательные и отказаться от бесперспективных, доведя число сегментов, на которых будем работать, до оптимального уровня. Этот метод требует меньше времени, но существенно более высоких единовременных стартовых затрат по сравнению с концентрированным методом. Он используется в пробном маркетинге, и когда скорость выхода на рынок критически важна, вы первый выходите на рынок с этим товаром/услугой.

Открывая салон парикмахерских услуг, можно выйти сразу на 2 сегмента - женский и мужской. Однако проработав 2–3 месяца, понимаем, что фактический спрос со стороны мужчин выше. Поэтому концентрируем свои усилия на мужском сегменте и перепрофилируем салон в парикмахерский салон для мужчин.

Совокупность нескольких целевых сегментов образует **целевой рынок компании**.

Таким образом, при выборе целевых сегментов вы можете:

1. сконцентрировать усилия на реализации одного товара на одном сегменте;
2. предложить один товар всем выбранным сегментам;
3. выложить все товары на одном сегменте;
4. для каждого из целевых сегментов предложить разные товары или услуги.

Практические вопросы:

Каковы размер и привлекательность каждого из целевых сегментов?

Какие целевые сегменты составят мой целевой рынок?

3.3. МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ

Целевой рынок определен, потенциальная емкость рассчитана. Можно двигаться дальше и переходить к более детальной проработке ассортимента, формированию программы продвижения и ценообразованию.

Однако для большей уверенности в успехе рекомендуем сделать еще одно проверочное действие – провести маркетинговый анализ.

Не нужно путать маркетинговое исследование и маркетинговый анализ.

Маркетинговое исследование – это только сбор, обработка, хранение, систематизация информации и первичные выводы, т. е. «как есть?».

Маркетинговый анализ предполагает выводы, оценку, объяснение, моделирование и прогноз процессов и явлений, на основе данных ранее проведенного маркетингового исследования, т. е. «что это значит? к чему это может привести? что с этим делать?».

Маркетинговый анализ позволяет обозначить проблемы и найти способы их решения, дает базовую информацию для принятия решений относительно вашей деятельности на рынке.

Существует целая палитра методов маркетингового анализа – математические, статистические, методы моделирования, методы экспертных оценок и многомерные матричные методы. Для проектов, требующих значительных инвестиций, целесообразно проводить многоуровневый анализ окружающей макро- и микросреды, а также самого предприятия. Для малого предприятия, только выходящего на рынок, **актуальным является оценка конкурентной среды с помощью модели пяти сил конкуренции Майкла Портера.**

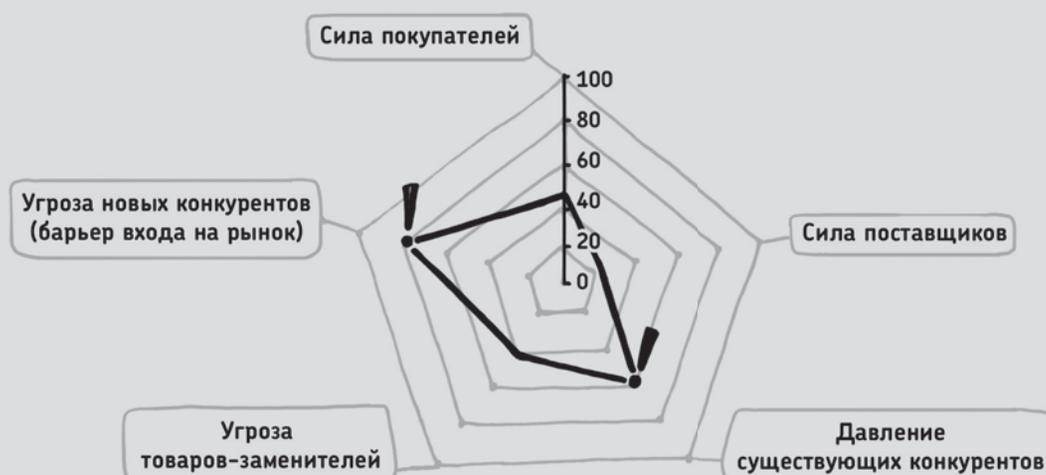
Этот анализ позволяет определить «узкие места» на рынке для того, чтобы эффективно приложить усилия к укреплению его устойчивости и ослаблению позиций конкурентов.



Рис. 3.1. Модель пяти сил конкуренции Майкла Портера

Методику расчета сил Портера смотрите в электронном приложении к пособию.

Например, вы планируете оказывать услуги фотографа. В результате оценки конкурентной среды получаем:



Ключевые угрозы для предприятия – выход на рынок новых «игроков» (т. е. низкие барьеры выхода на рынок новых конкурентов) и существующие конкуренты. Кроме борьбы с существующими конкурентами вам надо быть готовым к постоянному появлению новых конкурентов. Т. е. если спрос на услуги не имеет тенденции к росту, то доля каждого «игрока» на этом рынке (в том числе и ваша) будет сокращаться или как минимум не будет стабильной. В этой ситуации вам необходимо постоянно обновлять ассортимент услуг, вводить услуги, которые будут создавать технологические ограничения конкурентам (например, оказывать услуги съемки квадрокоптером, услуги по созданию виртуальных 3D-туров, созданию online-фотоальбомов) или предлагать услуги по обучению детей искусству фотографии, сдавать на прокат фотоаппаратуру.

Что означает на практике «большое значение» каждой из этих сил и какие меры следует предпринять, чтобы нейтрализовать их негативные последствия для вашего предприятия?

Большое значение силы «Поставщиков»	
НА ЧТО ВЛИЯЕТ	КАК НЕЙТРАЛИЗОВАТЬ
Наличие сырья и комплектующих	Долгосрочные контракты с поставщиком с фиксированной ценой или формулой расчета цены.
На цену. Фактически поставщики управляют вашей себестоимостью	
На стабильность качества сырья и комплектующих	
Большое значение силы «Покупателей»	
НА ЧТО ВЛИЯЕТ	КАК НЕЙТРАЛИЗОВАТЬ
На цену, т.е. покупатель влияет на вашу прибыль	Снижать себестоимость. Повышать качество продукции, добавлять в цену дополнительные сервисы или услуги.
На объем потребления, т.е. покупатель управляет объемом ваших продаж	Стимулировать объемы разовой закупки.
На стабильность/планируемость продаж	Стимулировать долгосрочные контракты или лояльность (постоянство) покупателей.

Большое значение силы «Угроза товаров-заменителей»	
НА ЧТО ВЛИЯЕТ	КАК НЕЙТРАЛИЗОВАТЬ
На количество потребителей и емкость рынка	Развивать товар/услугу и расширять ассортимент. Включать в товар/услугу характеристики, недоступные товарам-заменителям.
На объем продаж	
Большое значение силы «Угроза выхода новых конкурентов»	
НА ЧТО ВЛИЯЕТ	КАК НЕЙТРАЛИЗОВАТЬ
На объем продаж	Создавать «барьеры» входа через уникальные и востребованные потребителем товары/услуги. Снижать себестоимость. Образовавшуюся дополнительную прибыль направлять на продвижение, расширение ассортимента и каналов продаж.
На стабильность/планируемость ваших продаж	
Большое значение силы «Существующих конкурентов»	
НА ЧТО ВЛИЯЕТ	КАК НЕЙТРАЛИЗОВАТЬ
На объем и стабильность продаж	Постоянный или как минимум регулярный мониторинг конкурентов и обновление конкурентных преимуществ по товару, каналам продаж и логистике, цене, коммуникациям с потребителем (информированности и отношению).
На прибыль	

Оценка конкурентных сил должна проводиться на регулярной основе, иначе к своей мечте вы идете «через черную комнату, заставленную черной мебелью, по которой бегают черные кошки. Так можно и лоб себе расшибить».

Практические вопросы:

Какие конкурентные силы доминируют на моем целевом рынке?

Что мне нужно делать, чтобы их нейтрализовать?

3.4. РАЗРАБОТКА ПРОДУКТА

Почему одни товары более востребованы потребителями, чем другие? Этим вопросом задаются все начинающие предприниматели. Ответ очевиден: потому что они лучше удовлетворяют потребности покупателей.

Что покупает потребитель? – Удовлетворение своих потребностей.

Почему он покупает их у вас? – Потому что вы с помощью своих продуктов удовлетворяете их лучше, чем другие.

Что значит лучше? – Комфортнее, выгоднее, быстрее, надежнее.

Потребитель ищет товар, который наилучшим образом удовлетворяет его потребности и оставляет свои деньги там, где находит этот товар. **На рынке выигрывает тот, кто лучше понимает и удовлетворяет эти потребности с помощью своего продукта.**

КАКОЙ ТОВАР ПРОДАЕТСЯ?

Чтобы ваш товар или услуга стали конкурентоспособными, используйте 3-уровневую модель товара Ф. Котлера:

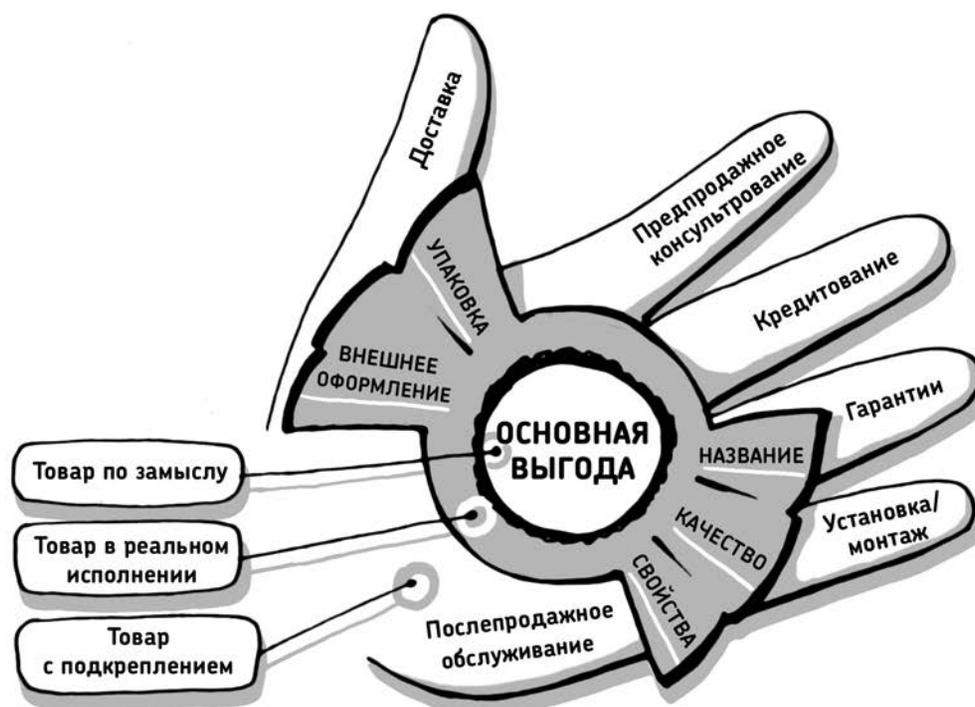


Рис. 3.2. Трехуровневая модель товара Ф. Котлера

- Проанализируйте, какую потребность ваш товар/услуга будет удовлетворять?

Тушь для ресниц или услуги визажиста удовлетворяют потребность женщины выглядеть еще красивее.

- Определите, какими конкретно набором свойств, уровнем качества, специфическим оформлением, названием и упаковкой будет обладать ваш товар.

Тушь для ресниц имеет определенную упаковку (картонная черная упаковка), внешнее оформление (синий колпачок с крупной кисточкой), конкретные свойства (например, черная водостойкая), соответствующий уровень качества и конкретное название (например, тушь для ресниц MaxFactor Masterpiece).

- И наконец, вы должны предусмотреть предоставление дополнительных услуг и выгод, составляющих вместе товар с подкреплением.

Для такого товара как тушь для ресниц, это - предпродажное консультирование и тестирование в месте продаж.

ЧТО ВЫ ПРОДАЕТЕ: ТОВАР ИЛИ УСЛУГУ?

Товар – это производимая продукция **в виде осязаемых объектов** (т. е. можно посмотреть, потрогать), которые приобретают покупатели для удовлетворения своих потребностей.

Товар:

- осязаем, имеет материальную оболочку;
- потребитель, как правило, не присутствует при процессе производства;
- товар изготавливается по определенным технологиям, имеет установленный порядок производства.

Услуга – это действия или выгоды, которые обеспечивают удовлетворение конкретных потребностей, **неосязаемы и не связаны с собственностью** (стрижка в парикмахерском салоне, шиномонтаж на СТО и др.).

Услуга:

- неосязаема;
- производится и потребляется одновременно;
- непостоянство качества, услугу два раза одинаково предоставить невозможно;
- возможно приспособление услуги к запросам конкретного клиента;
- услугу нельзя, как материальный товар, изготовить заранее и складировать.

Важно усвоить, что если вы не являетесь производителем продукции, то вы продаете услугу. Продавая товары чужого производства в своем магазине, вы оказываете услугу по поставке и продаже товара потребителю. Когда вы продаете товар, то именно он является тем, за что вам платят, если вы продаете услугу, то не менее, а зачастую и более важным является то, как организован процесс.

С одной стороны, магазин одежды предлагает потребителям товары, но если вы будете понимать, что ваш бизнес – это услуга по предоставлению возможности купить одежду, то вы сможете кардинально выделиться на фоне конкурентов. Товарный ассортимент будет лишь частью вашего продукта. Вы можете организовать доставку товаров, продажу по каталогам или через интернет-каталоги. Тогда ваш магазин станет местом выдачи товара, а не местом, где нужно организовать хранение и выкладку товара.

Ваш магазин удовлетворяет потребность быть модным. Он может иметь различные характеристики: широкий ассортимент модной одежды (больше, чем у любого другого магазина), удобный формат выбора (например, сайт), возможность заказа и оплаты в любом формате (по телефону, online на сайте, через приложение на смартфоне) и т. д.

Вы можете предложить подкрепление товара - возможность на сайте или с помощью вашего приложения подобрать комплект одежды и получить консультацию стилиста.

При этом затраты на организацию места продажи сокращаются в разы, а охват целевого рынка увеличивается в десятки раз.

КАКИМИ КАЧЕСТВЕННЫМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ ДОЛЖЕН ОБЛАДАТЬ ТОВАР ИЛИ УСЛУГА?

Кроме физических качественных характеристик, необходимыми для обеспечения потребительских свойств, любой товар обладает **воспринимаемыми потребителем** качественными характеристиками, т. е тем, **что думает о вашем товаре потребитель**.

Если вы занимаетесь укладкой плитки, то потребителю может быть важно не только то, как ровно и аккуратно вы уложили плитку, но и такая виртуальная характеристика, как вежливость при общении, своевременность выполнения работ и т. п.

Уровень качества продукции – это относительная характеристика, основанная на сравнении значений показателей качества оцениваемой продукции с базовыми или эталонными значениями соответствующих показателей.

Чтобы быть конкурентоспособным на рынке, уровень качества вашего товара должен быть выше или хотя бы соответствовать уровню качества товаров конкурентов.

На практике удобно использовать матрицу свойства/потребности (смотрите в электронном приложении к пособию).

Для парикмахерского салона матрица может выглядеть следующим образом:

	Выявленные потребности сегмента 1 (от наиболее важных к наименее)						
	обновить прическу	выглядеть модно	пообщаться	изменить что-то в себе	удобство заказа, получение услуги в удобном месте	в красивом, современной месте	узнать новые модные тенденции
характеристики	19/15	38/30	13/9	22/16	26/22	20/17	18/13
1) квалифицированные мастера	10/7	10/7	-	8/6	-	-	-
2) личные качества мастеров (коммуникабельность, эмпатия и др.)	-	7/5	10/8	7/5	-	-	9/7
3) место расположения салона	-	-	1/1	-	10/8	7/7	-
4) комфортное место обслуживания, с современным дизайном	-	-	-	-	8/7	10/7	-
5) возможность выбора стрижки по каталогу	9/8	9/6	1/-	5/3	1/1	-	1/1
6) наличие модных журналов в месте ожидания	-	3/3	-	1/1			
7) музыкальное сопровождение в салоне	-	-	-	-	5/4	2/2	-
8) экраны с модными ТВ-каналами	-	8/8	-	1/1	-	1/1	8/5
9) бесплатный чай/кофе/сок/вода	-	-	1/-	-	1/1	-	-
10) возможность on-line записи	-	1/1	-	-	1/1		-

X/Y, где X – необходимый уровень качества для удовлетворения потребности данной характеристикой, Y – текущий уровень по вашей оценке (по оценке потребителей после старта вашего предприятия).

Соответственно, требуют развития наиболее приоритетные качественные характеристики и характеристики с наибольшим разрывом между X и Y. В нашем примере необходимо поработать над улучшением 1-й, 2-й и 4-й позиций, а 9-я характеристика вообще не нужна.

Чем больше потребностей услуга сможет удовлетворить, тем выше вероятность, что покупатель станет вашим постоянным клиентом.

КАКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ УПАКОВКА?

Являясь вместилищем или оболочкой товара, упаковка выполняет следующие важные функции:

- хранение и демонстрация товара;
- содержание информации о товаре и его марке;
- продвижение товара в первую очередь за счет содержащихся на упаковке рекламных сообщений;
- облегчение транспортировки товара;
- облегчение покупателям использования содержимого.

Если вы продаете услугу, ее упаковкой будет являться:

- обстановка в месте продажи услуг;
- внешний вид и поведение людей, связанных с продажей и производством услуг;
- внешний вид почтовых и рекламных сообщений, объявлений и прочей печатной продукции;
- впечатление, производимое на покупателей общением по телефону или посещением офиса (сайта и пр.) производителя услуг;
- удобство парковки и т. д.

Так, внешний вид кафе, салона, магазина служит упаковкой предоставляемых услуг.

Правильно подобранный дизайн упаковки может стать драйвером роста продаж.

Дизайн отвечает за информационное наполнение, форму упаковки и цветовые решения. Задачи дизайна упаковки:

- выделить товар среди конкурентов;
- в сравнении с конкурентами сделать товар эстетически более привлекательным для целевых сегментов;
- подчеркнуть сильные и скрыть слабые стороны;
- улучшить характеристики товара для складирования и перевозки.

Эргономические требования к упаковке обеспечивают ее удобство пользования для потребителей. Эта функция особенно характерна для различных видов потребительской упаковки с отмеряющими крышками, дозирующими устройствами, пульверизаторами и другими укупорочными приспособлениями.

В зависимости от товара/услуги и ситуации на рынке стоимость упаковки может колебаться от 0,1 % до 200 % от себестоимости товара. Поэтому ключевое правило – **упаковка должна быть экономичной и не снижать конкурентоспособность вашего товара.**

КАКОЙ АССОРТИМЕНТ БУДЕТ ОПТИМАЛЬНЫМ?

Основными показателями ассортимента являются его ширина и глубина.

Ширина ассортимента определяется числом ассортиментных групп продукции предприятия.

В кафе показателем широты ассортимента являются шесть ассортиментных групп: супы, горячее, закуска, десерты, напитки, выпечка.

Глубина ассортимента – это варианты предложения каждого отдельного товара с учетом его основных свойств, т. е. количество ассортиментных позиций в ассортиментной группе.

Ассортиментная группа «выпечка» может включать: круассаны с джемом, вареной сгущенкой, шоколадом; булочки с корицей, изюмом, маком; пирожки с капустой, картофелем, повидлом. Следовательно, глубина ассортимента по группе «выпечка» равна 9 (девяти). Глубиной всего ассортимента будет являться сумма показателей по каждой ассортиментной группе.

Ширина и глубина ассортимента позволяют анализировать и управлять производством (закупками) и продажей продукции, принимать решения о вводе новых ассортиментных позиций, модификации существующих и выводе с производства устаревших и неприбыльных товаров.

Для принятия решения сначала анализируются ассортиментные группы (т. е. по ширине), затем в каждой ассортиментной группе определяется количество товарных позиций (т. е. по глубине).

Оптимальным считается такое количество товаров/услуг в ассортименте, которое удовлетворяет выявленным реальным потребностям потенциальных клиентов с максимально полезным эффектом.

При этом можно концентрироваться на одной товарной категории или стремиться к максимально широкому охвату.

Например, для продуктового магазина вы можете выбрать только продажу молочной продукции или предложить потребителю купить товары из всех основных групп («хлеб», «молоко», «мясо», «рыба», «бакалея», «овощи» и т. д.)

В любом случае **задача ассортимента – обеспечить конкурентное преимущество на целевом рынке.**

Для магазина, специализирующегося на молочной продукции, вы можете ввести в ассортимент импортные сыры, продажи которых могут быть небольшими в общем обороте, но они привлекут к вам людей, которые разово покупают много (большой/средний чек) и для которых цена на молоко, йогурт, сметану не сильно важна, что позволит вам иметь по этим товарам выше рентабельность.

Если вы не изучили целевой рынок и конкурентную среду, то единственный способ понять, какой должен быть ассортимент – определить «стартовый» набор, опираясь на собственную экспертную позицию.

Постоянный анализ продаж и прибыльности по каждой ассортиментной позиции является залогом успешности вашего бизнеса.

Практические вопросы:

Что я продаю: товар или услугу?

Какие характеристики моего товара/услуги будут удовлетворять потребности потенциальных покупателей?

Как упаковка выделит мою продукцию на фоне конкурентов?

Какие ассортиментные группы и с какой глубиной будут присутствовать в моем ассортименте?

С помощью каких товаров/услуг в ассортименте я обеспечу себе конкурентное преимущество?

3.5. КАК ПРОДАВАТЬ: ДИСТРИБУЦИЯ И ЛОГИСТИКА

Теперь, когда спланирован ассортимент продукции, возникают вопросы: как и где ее продавать? как обеспечить доступность товара для потребителей?

Существует 2 основных способа продажи:

1. Прямой канал распределения – продажа напрямую от производителя потребителю;
2. Продажа через посредников – косвенный канал распределения.

КАКОЙ СПОСОБ ВЫБРАТЬ?

Окончательный выбор канала сбыта зависит от особенностей клиентов, товара, предприятия, конкуренции и канала сбыта.

Особенности	Канал распределения	
	прямой	косвенный
клиентов	компактный целевой рынок, товар приобретается редко, но в больших количествах, небольшое число крупных потенциальных клиентов, работа на рынке «business to business»	обширный целевой рынок, товар приобретается часто, но в небольших количествах, большое число потенциальных клиентов, работа на потребительском рынке
товара	дорогие товары, громоздкие товары, товары, требующие специального обслуживания, изготовленные по заказу клиента, товары с коротким сроком хранения	стандартные товары повседневного спроса с достаточно большим сроком хранения
предприятия	наличие свободного капитала, информации о рынке, наличие квалифицированных продавцов и умение руководителей справиться с управлением собственными магазинами	отсутствие свободного капитала, информации о рынке, квалифицированных продавцов
конкуренции	все привлекательные посредники работают с конкурентами на эксклюзивной основе	сравнительно низкая представленность конкурентов среди привлекательных посредников
каналов сбыта	среди существующих посредников нет удовлетворяющих вашим требованиям либо они недоступны (предлагают невыгодные условия сотрудничества либо вообще отказываются от него)	среди существующих посредников есть соответствующие требованиям предприятия, условия сотрудничества приемлемые

ПРЯМОЙ КАНАЛ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ И ПРОДАЖ

преимущества	недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • тесный контакт изготовителя с потребителем • отличное знание продавцом свойств продаваемого товара • полный контроль производителя над продажами • возможность своевременно выявлять и устранять недостатки • гибкая ценовая политика: прямой контроль цены • высокая прибыль (по сравнению с прибылью при использовании других каналов распределения) 	<ul style="list-style-type: none"> • небольшой объем сбыта • увеличение расходов на содержание собственной сбытовой структуры • усложнение учета товарно-денежных потоков • ограниченность зоны обслуживания • необходимость самостоятельного исполнения или контроля процесса доставки товара потребителю • относительное увеличение складских запасов готовой продукции

Чтобы успешно осуществлять прямые продажи, производитель создает собственные структуры, которые должны обеспечить как необходимое предложение, так и реализацию изготовленных товаров:

- собственные отделы продаж, свою розничную сеть, внемагазинную торговлю;
- склады готовой продукции;
- структуру по управлению и осуществлению доставки товара потребителям.

КОСВЕННЫЙ КАНАЛ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ И ПРОДАЖ

Косвенный канал распределения предусматривает сначала перемещение товаров от производителя к посреднику, а потом от посредника к потребителю (непосредственно или через более мелких посредников).

преимущества	недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • большой объем сбыта • быстрое освоение новых рынков • производитель может сконцентрироваться на производстве • лучше удовлетворяются потребности покупателей в доступности, количестве, скорости и сервисе 	<ul style="list-style-type: none"> • минимальный контроль над ценами и качеством товара • низкий уровень контактов производителя с потребителями • снижается прибыль за счет предоставления посредникам скидок • производитель, работая через посредников, становится слишком от них зависим

Обращение к посредникам приводит к тому, что производитель теряет контроль над некоторыми процессами системы сбыта, но приобретает возможность наращивания объемов производства и продаж.

Важно, чтобы кроме выгоды для вас посредник создавал и добавочную ценность для потребителя.

Например, если вы выращиваете овощи, то посредник может осуществлять упаковку овощей и ее доставку.

В зависимости от количества посредников различают три вида традиционных каналов товародвижения: **одноуровневый, двухуровневый и трехуровневый**.



Рис. 3.3. Традиционные каналы товародвижения

Для максимального и быстреего охвата рынка вы можете работать сразу через несколько каналов.

При открытии пиццерии можно использовать сразу несколько каналов продаж. Прямой – продажа непосредственно в пиццерии, косвенный – заключить агентское соглашение с предпринимателями, которые бы организовали доставку пиццы. Таким образом, вы можете нарастить объемы производства, снизив себестоимость единицы продукции и получить дополнительную прибыль или конкурентное преимущество по цене в самой пиццерии.

Если вы занимаетесь разбором б/у автомобилей и продажей запасных частей, вы также можете использовать сразу несколько каналов продаж. Прямой – продавать запчасти через свой сайт или со своего склада. Косвенный – заключить агентское соглашение с магазинами по продаже запасных частей, СТО и доставлять им запчасти.

Другой пример, вы экскурсовод, обслуживающий туристов, и сами продаете свои услуги гостям города, приезжающим на центральную площадь, но также вы можете договориться о сотрудничестве с владельцами ресторанов о взаимном обмене клиентами. В этом случае в ресторане, кроме возможности перекусить и отдохнуть, предлагают и ваши услуги, а вы, в свою очередь, можете продвигать услуги ресторана-партнера гостям города.

Ключевые задачи каналов продаж:

- обеспечить наличие товара в нужном месте, в заданное время и в необходимом количестве;
- обеспечить информационный обмен от производителя к потребителю и обратно;
- обеспечить финансовый поток от потребителя к производителю.

Практические вопросы:

Буду ли я использовать посредников для продажи своего товара/услуги?

Если я буду использовать посредников, с кем конкретно и на каких условиях я буду работать?

3.6. КАК ПРОДАВАТЬ: ПРОДВИЖЕНИЕ

Целая индустрия с миллиардными оборотами обеспечивает реализацию простой истины: реклама – двигатель торговли. Но уже прошли те времена, когда можно было просто проинформировать потенциальных клиентов о вашей продукции, и если товар качественный, то успех был гарантирован. Сегодня необходимо комплексное и эффективное продвижение на рынок.

Продвижение (Promotion mix) – это методы и способы, с помощью которых продавец **информирует, убеждает, напоминает** напрямую или косвенно **о своих предложениях, товарах и торговых марках**.

СПОСОБЫ ПРОДВИЖЕНИЯ

PROMO MIX включает в себя следующие элементы:

- **связи с общественностью (public relation/PR),**
- **реклама,**
- **стимулирование сбыта,**
- **прямой маркетинг (продажи).**

Отдельно можно выделить такой комплексный инструмент, как **продвижение в интернете**.

Связи с общественностью – установление и поддержание коммуникаций между бизнесом и общественностью в целях **создания благоприятного имиджа** того продукта, который вы производите, **позитивного отношения** к вам как предпринимателю или же к компании в целом.

Существует широкий спектр технологий и инструментов PR, но на старте для малого и среднего бизнеса **самое главное – это заботиться об отношениях с представителями целевых сегментов (целевым рынком)**.

Кроме того, выстраивать отношения необходимо со средствами массовой информации (СМИ), органами местного управления, поставщиками, кредитными организациями (банками, лизинговыми организациями) и др.

Слухи о том, что ваш товар некачественный, могут негативно повлиять на мнение клиентов и продажи. В противодействие этому вы можете провести публичную акцию «День проверки качества», в ходе которой любой клиент имеет возможность продегустировать/протестировать ваш продукт. Таким образом, негативные слухи будут нейтрализованы.

PR-мероприятиями могут являться: участие в публичных мероприятиях, пресс-конференциях, семинарах, спонсирование различных конкурсов, фестивалей, соревнований и т. д.

Реклама – любая оплачиваемая форма неличного представления и продвижения идей, товаров и услуг с целью информирования потребителя.

Виды рекламы:

1. **Информативная:** вызывает интерес покупателей, информирует потенциальных потребителей о товаре, цене, компании.
2. **Увещательная:** формирует предпочтение к товару, убеждает покупателей выбрать именно этот товар.
3. **Напоминающая:** напоминает покупателям, что товар может еще пригодиться, убеждает в правильности выбора товара, подталкивает к повторной покупке.

Открывая детское кафе, можно изготовить и раздавать утром возле детского сада в качестве подарков воздушные шарики с логотипом (сайтом) вашего кафе. Можно также пустить по микрорайону ростовые куклы, которые дарили бы всем детям шарики с логотипом или печенье в упаковке, на которой напечатан адрес и приглашение в кафе.

Стимулирование сбыта – разнообразные краткосрочные поощрительные акции, стимулирующие (поощряющие) совершение покупки товара или услуги.

Кого стимулировать?

- **покупателей:** распространение образцов, дегустации, купоны, гарантии возврата, экономичные упаковки, игры и т. д.
- **торговых посредников:** скидки, конкурсы, кредитование, совместное продвижение и т. д.
- **торговый персонал:** конкурсы, лотереи, премии, конференции и т. д.

Стимулировать можно нематериальными поощрениями, такими как:

- приоритет в обслуживании или доставке;
- возможность оформления заказа по упрощенному варианту;
- предоставление постоянным клиентам доступа к базе остатков складских запасов для самостоятельного планирования и заказа товара и др.

Широко используемым методом стимулирования является **предоставление скидки на товар**. Но как рассчитать, какую скидку вы можете дать?

Вы реализуете товар по цене 10 рублей. Переменные затраты на единицу равны 6 рублей, а постоянные – 200 рублей. Объем продаж в день – 100 штук. Необходимо определить скидку.

Рассчитаем минимальную цену за этот товар:

$$\text{Цена}_{\text{мин}} = 6 + 200/100 = 6 + 2 = 8 \text{ рублей}$$

Далее определяем максимальную скидку, которую можем предоставить при существующем объеме продаж:

$$\text{Скидка}_{\text{макс}} = (10-8)/10 * 100 \% = 20 \%$$

Таким образом, при скидке в 20 % при таком объеме продаж мы ничего не заработаем и ничего не потеряем. Однако мы рассчитываем с помощью скидки получить рост продаж до уровня 150 штук.

$$\text{Цена}_{\text{мин}} = 6 + 200/150 = 6 + 1,33 = 7,33 \text{ рубля}$$

Тогда и при скидке в 20 %, цене 8 рублей и при продаже 150 штук получаем дополнительную прибыль в 100 рублей:

$$\text{Дополнительная прибыль} = 8*150 - (6*150+200) = 100 \text{ рублей}$$

Вывод: чтобы получить прибыль, нам необходимо установить скидку в размере до 20 % или при скидке 20 % обеспечить продажи больше 100 штук.

Прямые продажи – это прямое воздействие на существующих и потенциальных клиентов посредством личных переговоров, телефона, почты и т. д. с целью продажи-покупки.

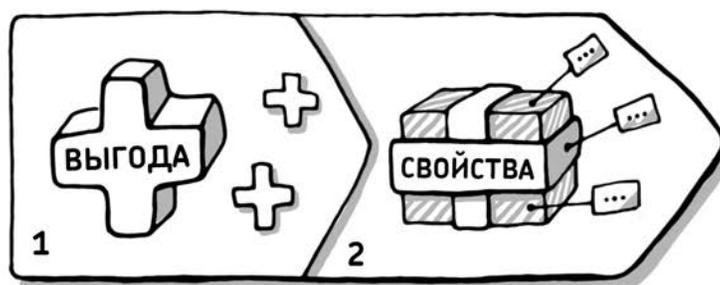
Сегодня для многих людей значимым является непосредственное живое человеческое общение. В связи с чем для многих бизнесов становится важным умение сотрудников правильно вести личные встречи, переговоры и продажи.

Вы можете использовать технику ведения переговоров с клиентами, алгоритм которой приведен ниже:



Рис. 3.4. Техника ведения переговоров с клиентами

Для повышения эффективности презентации качеств вашего товара можете использовать технику:



Ее суть заключается в том, что, продавая товар/услугу, сначала демонстрируются выгоды, которые получит потребитель от приобретения продукта. Затем, в качестве подтверждающих аргументов, демонстрируется какие свойства товара обеспечат эти выгоды.

Если вы фермер и выращиваете овощи, то при их реализации сначала делаем акцент на выгоды, которые получают потребители: «Вы будете питаться здоровой экологически безопасной пищей, так как...» или «Вы будете поддерживать здоровый образ жизни благодаря тому, что...». А затем – какими свойствами продукта вы обеспечите эту выгоду: «...наши фермерские овощи выращены без применения химикатов» или «...наши овощи не содержат вредных веществ».

Сегодня высокие результаты демонстрирует **продвижение в сети Интернет**, которое имеет ряд особенностей:

- низкие барьеры входа на рынок;
- экономичность: стоимость продвижения в Интернете гораздо ниже, чем реклама в традиционных СМИ;
- через Интернет можно собрать первичную информацию об интересующем вас рынке, изучить существующих конкурентов;
- возможность привлечения целевых пользователей по возрастным, региональным, гендерным и прочим критериям;
- широкие возможности анализа эффективности: в Сети каждый пользователь и каждое целевое действие учитываются, что гарантирует максимальную информированность бизнесмена о соотношении его усилий (затрат) и полученных результатов.

Продвижение в сети Интернет можно осуществлять с использованием различных инструментов:

- разработка и продвижение собственного сайта: создает дополнительный канал продаж товара или виртуальную визитку/рекламную площадку;
- социальные сети и сообщества (Вконтакте, Facebook, Одноклассники, Instagram и др.), например, создание сообществ и групп о вашем продукте/компании, продвижение товара в уже существующих сообществах, объединяющих ваших потребителей;
- контекстная реклама, например, реклама парикмахерского салона в г. Орше будет показана на странице, отображающей в поисковых системах результаты по запросам «парикмахерская Орша», «стрижка Орша» и т. п.;
- баннерная реклама: размещение на тематических сайтах определенного изображения (баннера) со ссылкой на ваш сайт; если вы имеете агроусадьбу и оказываете туристические услуги, уместным будет размещение вашего баннера на сайтах: agro-usadba.by, HoliDay.by, usadby.by и др.
- размещение видеоматериалов на youtube.com: вы можете разместить видео промо-тура по вашей усадьбе и окрестностям.

Таким образом, каждый из компонентов PROMO mix способен решать различные задачи и обладает разным потенциалом, однако **комплексно они дополняют и усиливают воздействие на целевую аудиторию**.

Когда целесообразнее применять тот или иной инструмент показано ниже, на примере жизненного цикла товара.

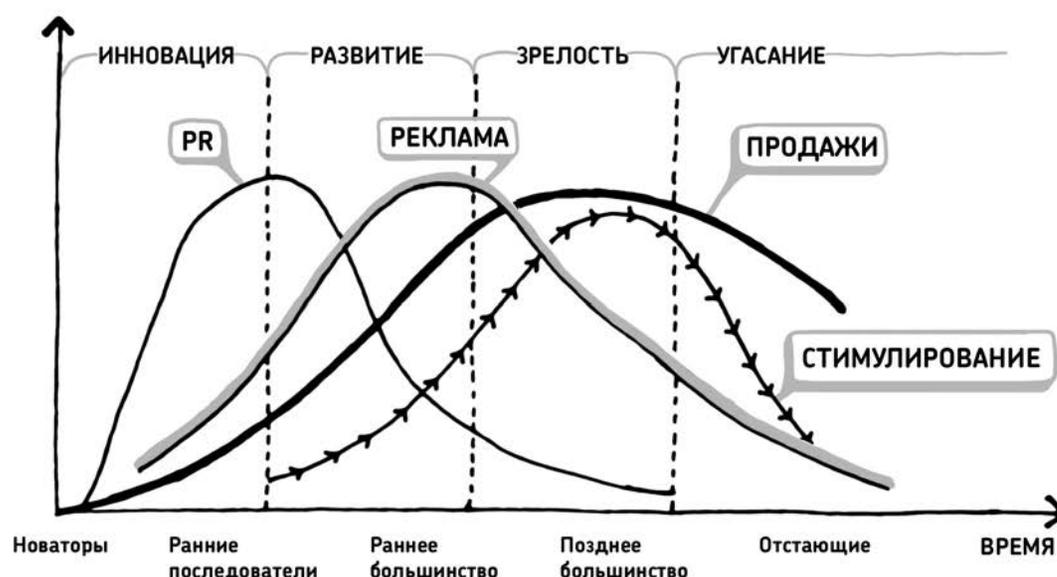


Рис. 3.5. Жизненный цикл товара и инструменты продвижения

При выходе на рынок необходимо упреждающе позаботиться об информированности потребителей о вашем товаре/услуге, его конкурентных преимуществах и позитивном отношении к вам у целевого рынка.

Когда большая часть рынка будет знать о вас и попробует вашу продукцию, для увеличения частоты покупок или увеличения разовой закупки можно подключить инструменты стимулирования.

Общая цель всех инструментов продвижения – обеспечить информированность, позитивное отношение и, самое главное, продажи. Для долгосрочного успеха также необходимо сделать потребителя приверженным вашему товару или компании в целом.

ЗАТРАТЫ НА ПРОДВИЖЕНИЕ

Сколько можно потратить на продвижение?

Спланировать бюджет продвижения можно несколькими методами, разберем основные:

1. **«процент от продаж»:** составляем бюджет продвижения в определенном процентном отношении от текущей или предполагаемой прибыли.
2. **«конкурентный паритет»:** делаем то же, что и конкуренты. Данный способ целесообразно применять, если ваш рынок является растущим и спрос превышает предложение, или если ваша стратегия – «следуй за лидером».
3. **«оценка возможностей»:** выделяем сумму, которую, по собственному мнению, можем себе позволить. Возможно использовать, только когда у вас есть собственные свободные средства. При этом для исключения финансовой катастрофы рекомендуем использовать не более 50 % от ваших свободных средств.

На старте бизнеса наиболее рациональным будет расчет бюджета на продвижение методом «процент от продаж».

Открывая магазин продуктов у дома, вы определили для себя целевой рынок размером 15 000 человек. Проведя исследование, выяснили, что 60 % рынка готовы прийти в ваш магазин за покупками, «голосуя рублем» за ваше конкурентное предложение. Оценивая силу конкурентов и используя «пессимистичный» подход к планированию, прогнозируем не 60 %, а 15 % рынка, т. е. 2 250 человек. Средний чек в магазине (подобном вашему) составляет 10 рублей, закупки в магазине у дома делаются 2 раза в неделю (8 раз в месяц). Тогда получаем, что в месяц размер нашей выручки будет $2\,250 \cdot 10 \cdot 8 = 180\,000$ рублей. Учитывая, что рентабельность вашего бизнеса – около 15 %, получаем, что прибыль составит $180\,000 \cdot 0,15 = 27\,000$ рублей. Сколько от этой суммы можем тратить? Рекомендуемый диапазон – от 50 % до 80 % – осложнит жизнь конкурентам и создаст большой информационный поток на клиентов, а также минимизирует риски убытков из-за программы продвижения. Результат расчетов: на продвижение можно потратить от 13 500 до 21 600 рублей.

КАК ОЦЕНИТЬ И ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

Самой правильной оценкой эффективности действий по продвижению является уровень достижения целей в продажах, а именно: **объем продаж в денежном и натуральном выражении, количество клиентов, прибыльность**. Если эти показатели в норме, все остальное второстепенно.

Но как понять в первые месяцы или даже дни продаж, что вы идете правильным путем и можно ли управлять эффективностью своих действий по продвижению?

Для этого вам придется **контролировать промежуточные показатели результативности**. Маркетологи разработали десятки всевозможных показателей для детального контроля каждого канала продвижения и даже каждого рекламного сообщения.

Вы можете, не погружаясь в глубины маркетинга, контролировать эффективность продвижения простыми инструментами: всех потребителей в любой момент времени можно распределить на шесть групп от «не знаю» до «покупаю только здесь и советую другим».

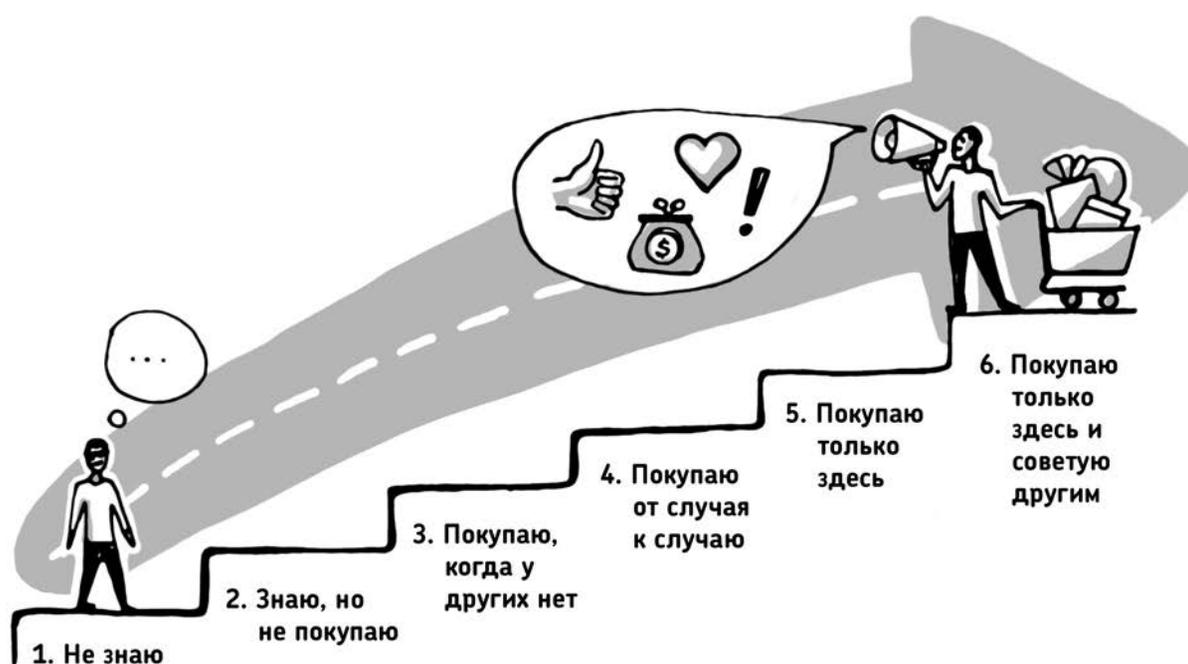


Рис. 3.6. Цепочка приверженности/лояльности потребителей

Если вы контролируете то, сколько потребителей находится на каждом из элементов цепи, то сможете управлять эффективностью усилий и денег, которые вы тратите на продвижение.

Ваша цель – перевести покупателя из категории «не знаю» в категорию «покупаю только здесь и советую другим». Для этого используем весь комплекс продвижения.

Уровень лояльности потребителей	Что делать?	Инструменты PROMO mix
1. Не знаю	информировать	PR, реклама
2. Знаю, но не покупаю	1. выявить причины	PR, реклама
3. Покупаю, когда у других нет	2. улучшаться	PR, реклама, стимулирование
4. Покупаю от случая к случаю	3. информировать об улучшениях	PR, реклама, стимулирование
5. Покупаю только здесь	укреплять лояльность	стимулирование
6. Покупаю только здесь и советую другим	укреплять лояльность	стимулирование

Контролируя потребителей с помощью опросов и собираемой в момент продаж статистики, вы можете отслеживать то, как меняется количество потребителей в каждой из групп и принимать меры для того, чтобы потребители переходили к более высокому уровню приверженности и, как следствие, приносили вам больший доход.

Например, проводя кампанию по продвижению, вы в течение 4 месяцев отслеживаете результативность продвижения и принимаете оперативные меры.

Уровень лояльности потребителей	Время с начала старта вашего бизнеса				
	До старта	1 месяц	2 месяц	3 месяц	4 месяц
1. Не знаю	15 000	9 400	7 800	5 000	3 000
2. Знаю, но не покупаю	0	5 000	6 000	8 000	9 000
3. Покупаю, когда у других нет	0	550	750	250	200
4. Покупаю от случая к случаю	0	50	100	1000	1300
5. Покупаю только здесь	0	0	300	600	900
6. Покупаю только здесь и советую другим	0	0	50	150	250

 – группы, на которые вы направляете усилия

По итогам 2-го месяца усилия на группу «покупаю, когда у других нет» привели к желаемым результатам – увеличилось число клиентов, регулярно покупающих вашу продукцию.

На 3-м месяце усилия по работе с группой «знаю, но не покупаю» не дали результата. Вы либо не понимаете истинных причин отказа от покупки, либо не улучшаетесь, или вам нужно сменить рекламное сообщение. Данные 4-го месяца подтвердили результаты за 3-й месяц. Нужны срочные меры по работе с группой «знаю, но не покупаю» – необходимо повторно изучить конкурентов, скорее всего, они предпринимают контрмеры. Ваша задача – оценивая их действия, предложить 9 000 потребителей нечто лучшее, чем конкуренты.

Способы учета количества потребителей в каждой отдельной группе смотрите в электронном приложении к пособию.

Для финансовой оценки эффективности затрат на продвижение наиболее часто используется показатель **ROMI (рентабельность на маркетинговые инвестиции)**.

Расчет ROMI осуществляется по формуле:

$$\text{ROMI} = (\text{оборот с маркетинговой кампании} * \text{маржа-расходы на маркетинговые кампании}) / (\text{расходы на маркетинговые кампании})$$

$$\text{ROMI} = (\text{валовая прибыль с маркетинговой кампании-расходы на маркетинговые кампании}) / (\text{расходы на маркетинговые кампании})$$

Например, вы провели маркетинговую кампанию и хотите оценить финансовые результаты. Ниже приведены исходные данные.

Обороты – 10 000 рублей, себестоимость продукции – 6 000 рублей, затраты на продажи – 1 000 рублей, затраты на упаковку и доставку – 2 300 рублей, затраты на продвижение – 300 рублей.

Операционная прибыль = 10 000 - (6 000 + 1 000 + 2 300) = 700, т. е. рентабельность = 7 %, ROMI = (700 - 300) / 300 = 133 %

Таким образом, вложения в продвижение окупались и принесли дополнительный финансовый результат. ROMI меньше 0 говорит о том, что инвестиции в продвижение оказались неэффективными.

Если мы зафиксируем расходы на продвижение и рентабельность, то можно посчитать, при каком объеме продаж будет достигнута точка безубыточности:

Например, рентабельность – 7 %, затраты на продвижение – 300 рублей

Тогда:

Оборот = 300 / 0,07 = 4 285,714, т. е. при таких оборотах и рентабельности затраты на продвижение окупятся в ноль.

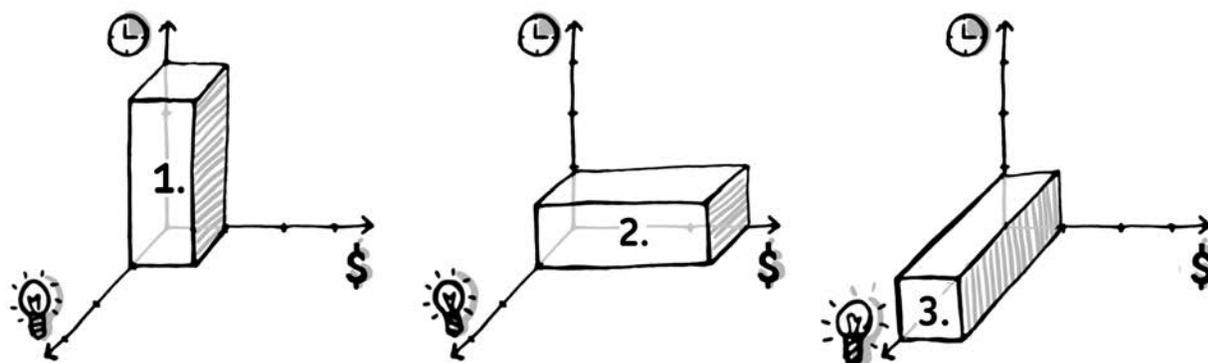
КРЕАТИВ – ДВИГАТЕЛЬ ТОРГОВЛИ, ИЛИ КАК СОКРАТИТЬ БЮДЖЕТ НА ПРОДВИЖЕНИЕ СВОЕЙ ПРОДУКЦИИ

Дэвид Огилви, «гуру» рекламы, как-то пошутил: «Половина моих затрат на рекламу расходуется впустую. Только вот я не знаю, какая половина». Сказано это было во второй половине прошлого века, и с той поры кое-что изменилось. Сегодня любой предприниматель может обеспечить лучшие результаты в продвижении своей продукции через **ЗК: комплексность, контролируемость, креативность**.

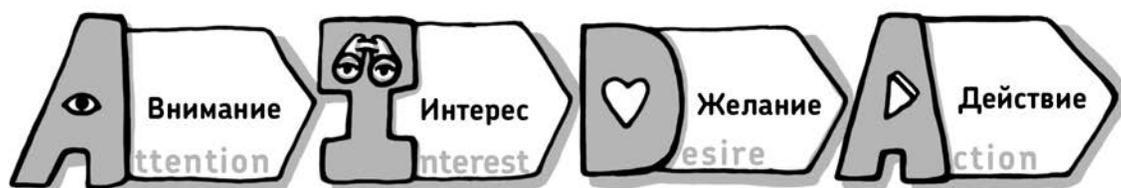
Сократить бюджет на продвижение можно с помощью **креативного, нестандартного подхода при организации продвижения**.

100 %-й результат по продвижению можно получить следующими способами:

1. цели достигаются с меньшими денежными затратами, но длительно по времени;
2. цели достигаются быстро, но с существенными затратами;
3. цели достигаются с минимальными затратами времени и денег, но с сильным креативным решением.



Одним из универсальных механизмов повышения эффективности рекламных действий при построении коммуникаций является использование техники AIDA: Attention (внимание), Interest (интерес), Desire (желание), Action (действие).



Любое рекламное сообщение, любая коммуникация могут быть построены так, чтобы провести покупателя от внимания до необходимого действия.

На практике для построения эффективной коммуникации используйте следующую матрицу:

	Практический вопрос	Что делать?
Действие	Каких действий мы хотим от потребителя?	Обеспечить безбарьерный доступ к товару/услуге
	Например, дать возможность клиенту совершать покупки 24 часа/7 дней в неделю или в любое удобное время. Упрощать процедуру заказа.	
Желание	Как (чем) вызовем желание сделать целевое действие сейчас (не откладывая)?	Стимулировать
	Например, ограниченное время действия скидок, ограниченное количество товара	
Интерес	Как/чем вызовем интерес к нашему товару?	Давать информацию о выгодах (удовлетворяемых потребностях), которые получит клиент, потребляя ваш продукт
	Например, сообщить об обновлении ассортимента (коллекции), появлении дополнительных льгот	
Внимание	Как/чем привлечем внимание?	Выделяться/отличаться
	Например, необычное визуальное или звуковое оформление	

Практические вопросы:

Какие инструменты составят мою кампанию по продвижению?

Какой бюджет планирую на продвижение?

Как буду контролировать и оценивать эффективность мероприятий по продвижению?

Как коммуникации будут выделять мою продукцию и отличаться от того, что делают конкуренты?

3.7. ЦЕНА И ЦЕННОСТЬ

Сколько должен стоить товар, чтобы, с одной стороны, обеспечить приемлемый уровень финансовых результатов, а с другой – иметь конкурентное преимущество на рынке? Какую цену установить?

Цена – это денежное выражение стоимости единицы товара.

Ценность – субъективная оценка потребителем значимости, важности, полезности товара и его свойств.

Потребитель платит цену за продукцию, подразумевая ту ценность, которую ему дает товар или услуга.

Если для потребителя нет ценности в употреблении экологически чистых продуктов и в заботе о собственном здоровье, то он вряд ли будет платить за экопродукты цену, большую чем за аналогичные продукты, но сделанные с применением синтетических усилителей вкуса и красителей.

Или, если у него есть потребность выделиться и получить именно тот товар, который он хочет (допустим, свадебное платье как у популярной звезды), он может заплатить цену выше, чем за другое платье, которое по дизайну, ткани и другим параметрам не хуже.

Вокруг нас масса примеров, когда товары стоят значительно выше конкурентных, но продаются с аншлагом в силу того, что потребители получают ту ценность, которая для них является значимой.

В обычных условиях при продаже и покупке товара все ориентируются на соотношение **цена-качество**, то есть оценивают, справедливо ли за данный товар платить установленную цену. При этом качеством могут считаться не только объективные параметры, но и субъективная оценка потребителя.

СТРАТЕГИИ ЦЕНОВОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Существуют четыре базовые стратегии ценового позиционирования:



* – низкая или высокая цена по отношению к конкурентам в соответствующем качественном сегменте

Рис. 3.7. Базовые стратегии ценового позиционирования

1. Высокое качество и высокая цена

Данную стратегию целесообразно применять при условиях:

- высокой себестоимости;
- наличии существенного (для достижения ваших целей) числа потребителей, готовых платить за высокое качество;
- уникальности вашего товара на рынке или наличии сложно повторяемого преимущества по качеству;
- невозможности производства большого количества продукции.

Примером может служить изготовление мебели, одежды и аксессуаров по эскизам заказчика или по каталогам известных дизайнеров.

2. Высокое качество и низкая цена

Стратегия применяется при следующих условиях:

- наличие высокой конкуренции в сегменте качественных товаров;
- относительно низкая себестоимость;
- большой спрос на высококачественный товар;
- возможность наращивания объемов производства без потери качества.

Важно, чтобы назначенная низкая цена не воспринималась потребителями как индикатор низкого качества. Поэтому или ваша цена должна отличаться несущественно (на 5–15 %), или вы должны обеспечить максимальную информированность потенциальных клиентов о надлежащем качестве с помощью рекламной кампании и тестирования потребителями предлагаемой продукции.

При выходе на рынок с данной стратегией вы должны быть готовы к снижению цен со стороны конкурентов. Если у вас есть конкурентное преимущество, то выход на рынок с еще более низкой ценой заставит конкурента опустить цену или проиграть.

3. Низкое качество и высокая цена

Такая стратегия применяется, если:

- на рынке существует дефицит товара/услуги;
- отсутствует конкуренция;
- качественные характеристики не влияют на спрос.

К примеру, подавляющее большинство покупателей не может объективно определить качество воды, тогда, если производитель будет обеспечивать приемлемый уровень вкуса воды и позаботится об имидже, он сможет повышать цену.

Важно понимать, что эта стратегия может обеспечить финансовый успех только до появления конкурента, ориентированного не только на собственную выгоду, но и на интересы покупателей.

4. Низкое качество и низкая цена

Такая стратегия применяется при:

- низкой себестоимости производимой продукции;
- отсутствии спроса на высокое качество со стороны потребителей;
- относительно больших объемах потребления на рынке;
- невозможности обеспечить высокий уровень конкурентоспособности по качеству;
- занятости конкурентами всех других качественных и ценовых сегментов и необходимости установить барьер для входа на рынок новых «игроков».

Например, вы открываете автоматизированную автомойку, качество услуг которой будет несколько хуже, чем на ручной мойке, но ваша себестоимость может позволить вам установить цену ниже, чем у конкурентов.

КАК ВЫБРАТЬ ЦЕНОВУЮ СТРАТЕГИЮ?

Первый критерий выбора – уровень конкуренции.

Конкуренции нет или она слабая, «тогда мы идем к вам».

Второй – ваши возможности по качеству.

Сможете ли вы поддерживать и развивать высокое качество товара/услуги? Рано или поздно конкуренты будут «атаковать» вас, требования по качеству со стороны потребителей могут также расти. Есть ли у вас качество, которое создает ценность для потребителей?

Третий – объем рынка и ваши возможности по объему производства и продаж.

Чем больше емкость рынка и объем потребления, тем сильнее вы можете наращивать объемы производства, снижая себестоимость. Но сможете ли вы наращивать объем производства, поддерживая определенный уровень качества? Справитесь ли с продажей большого объема продукции?

МЕТОДЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Существует большое количество методов установления цены. Рассмотрим некоторые из них.

1. Затратные методы целесообразно применять при обосновании первоначальной цены.

Метод анализа безубыточности используется, когда у вас уже есть заранее установленный объем продукции и надо узнать, какую цену на нее назначить, чтобы «выйти в ноль» или получить желаемую прибыль.

Формула расчета «точки безубыточности»:

$$T_{\text{безубыт.}} = \text{Цена} * \text{Объем} - \text{Затраты}_{\text{переменные на ед.}} * \text{Объем} - \text{Затраты}_{\text{постоянные}}$$

Вы закупили 100 пар кроссовок по цене 40 рублей и хотите рассчитать, по какой цене нужно их продать, чтобы получить прибыль 200 рублей. Для упрощения будем считать, что переменные затраты – 40 рублей на 1 пару. Затраты постоянные равны 885 рублям.

$$200 = 100 * x - 40 * 100 - 885$$

$$X = 50,85 \text{ рубля}$$

Это значит, что для прибыли в 200 рублей нужно продать все 100 пар по цене 50 рублей 85 копеек.

2. Методы, ориентированные на спрос

Метод осязаемой ценности товара: цена устанавливается путем проведения опроса, в ходе которого определяется сколько покупатель готов заплатить за товар с определенными потребительскими свойствами. Когда спрос растет, цена ставится выше выявленной посредством опроса, если спрос снижается – цена ставится ниже выявленной. Целесообразно применять на рынках взаимозаменяемой продукции, когда покупатель имеет возможность сравнивать аналогичные товары.

3. Методы с ориентацией на конкурента

Метод ориентации на ценового лидера: фирмы при установлении своих цен ориентируются в первую очередь на цены конкурентов. При этом продавец может отклонить свою цену от цены лидера, но в определенных пределах, которые диктуются качеством предлагаемой продукции.

Вы можете управлять ценой не только отдельного товара, но и категории товаров или ассортиментом одного поставщика.

Вы открываете магазин у дома с продовольственными товарами повседневного спроса. Установим цены на ассортимент одного из поставщиков молочной продукции. Можно поставить цену на молоко на уровне себестоимости, и тем самым привлечь потребителей. И даже если по товару «молоко» вы не будете зарабатывать, то в целом по ассортименту этого поставщика вы будете в плюсе и при этом с увеличенным объемом продаж, так как большинство покупателей, приходя в магазин, покупает не только одно наименование (молоко), а еще кефир, творог, сметану и др.

Практические вопросы:

Какой будет стратегия ценового позиционирования?

Какой метод установления цены для меня наиболее целесообразен?

Как стать успешным предпринимателем?

Шаг 4: финансирование бизнеса

4.1. ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Понятие «финансы» значительно шире понятия «деньги». Финансы – это деньги в движении.

Финансы предприятий и организаций – это система денежных отношений, возникающих в процессе формирования, распределения и использования фондов денежных ресурсов (основных и оборотных средств, заработной платы, фондов накопления, амортизационного фонда и т. п.).

Основная задача управления финансами — обеспечение денежными ресурсами деятельности организации. Источником получения денежных ресурсов являются средства, вырученные от реализации товаров, кредиты и заемные средства, инвестиции частных лиц или организаций (например, от бизнес-ангелов, инвестиционных фондов), спонсорские денежные вливания.

Ключевые задачи, решаемые финансами организации:

1. Нахождение оптимального соотношения между доходностью предприятия и финансовыми рисками.
2. Решения о вложении денежных средств с целью получения дополнительного дохода.

Финансовый учет во многом схож с бухгалтерским, но занимается анализом и планированием предстоящих финансовых операций.

Финансовое планирование – это план различной формы и содержания, который ведет бизнесмен, чтобы прогнозировать и контролировать денежные потоки своего предприятия.

Финансовое планирование осуществляется для минимизации рисков при распределении денег предприятия и прогнозирования/планирования денежного потока, необходимого для деятельности и развития предприятия.

Вы открыли парикмахерский салон и получили выгодное предложение – закупить дополнительные материалы (краска для волос высокого качества) большим объемом, но со скидкой. Приобретение этих материалов позволило бы обеспечить дополнительное конкурентное преимущество. Но где взять деньги (свободных средств нет)? У вас есть возможность привлечь кредитные средства, и вы пользуетесь этой возможностью, несмотря на то, что будете выплачивать %.

Однако если бы вы в начале деятельности составили финансовый план, т. е. спрогнозировали денежные доходы и расходы с учетом приобретения новых качественных материалов, то, возможно, вам не потребовалось бы прибегать к заемным средствам.

ВИДЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНА

По содержанию финансовые планы могут быть различными и обусловлены целесообразностью использования их в деятельности предприятия.

Финансовый план – инструмент для предпринимателя по планированию и контролю денежных средств предприятия.

Варианты форм финансовых планов смотрите в электронном приложении к пособию.

Различают 3 вида финансового плана.

1. **Долгосрочный (стратегический) план** составляется, как правило, на срок от 1 года и подразумевает расчет финансовых потоков в будущем, окупаемость проекта и т. д. Он разрабатывается как для обоснования инвестиций, так и для планирования и контроля развития предприятия с финансовой точки зрения. Если план развития предприятия, включающий развитие производства, кадровой структуры, дистрибуции и т. д. составлен на 3 года, то и долгосрочный (стратегический) финансовый план составляется на такой же срок.

В общем виде содержание стратегического финансового плана может включать:

- Инвестиционный план.
- Управление оборотным капиталом.
- Дивидендная политика предприятия.
- Финансовые прогнозы (доходов, расходов).
- Учетная политика предприятия.
- Система управленческого контроля.

Именно долгосрочный финансовый план является основным документом для банка или инвестора для получения кредита или привлечения инвестиций в бизнес.

2. **Среднесрочный план** составляется на более короткий промежуток времени – от 1 месяца. То, на какой период стоило бы вести такого рода план, определяется в основном в зависимости от специфики бизнеса, цикличности продаж, расчетов по поставкам сырья и материалов, составления отчетности. Ежемесячное планирование является традиционным и приемлемым для большинства предприятий. Форма среднесрочного финансового плана аналогична вышеприведенной (только с разбивкой по месяцам или кварталам).
3. **Краткосрочный (оперативный) финансовый план** контролирует финансы «здесь и сейчас» и составляется на неделю по дням. Его ключевая задача – планирование и контроль поступления и расходования денежных средств по таким показателям, как выручка по ассортименту и расчеты по поставщикам.

Вы открыли розничную точку молочной продукции у дома. У вас нет складских помещений и срок годности этой продукции минимальный, по большей части ассортимента нет возможности иметь запасы. Следовательно, вам необходимо вести еженедельное планирование продаж, поставок и, соответственно, финансовых потоков, чтобы обеспечить наличие всего ассортимента в магазине и в нужном количестве.

В этом конкретном случае важно вести планирование по каждой ассортиментной позиции (для контроля рентабельности и управления ассортиментом по отдельным товарным позициям), консолидировано по поставщикам (для расчетов за поставки и управления ассортиментом по поставщикам), консолидировано по товарным категориям (для контроля рентабельности товарных категорий и управления ассортиментом по категориям).

Помните, что пока вы не занимаетесь финансовым планированием, ваши деньги утекают к тем, кто этим занимается.

Практические вопросы:

Какие финансовые планы и какого содержания мне необходимы?

4.2. ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Для многих начинающих предпринимателей наличие стартового капитала – судьбоносный вопрос «быть или не быть» плану создания и развития предприятия. То же самое касается и предприятий, которые работают не первый год, для их роста чаще всего требуется дополнительное финансирование (инвестиции).

Источники финансирования – это каналы получения финансовых средств, а также перечень экономических субъектов, которые могут предоставить эти финансовые средства.

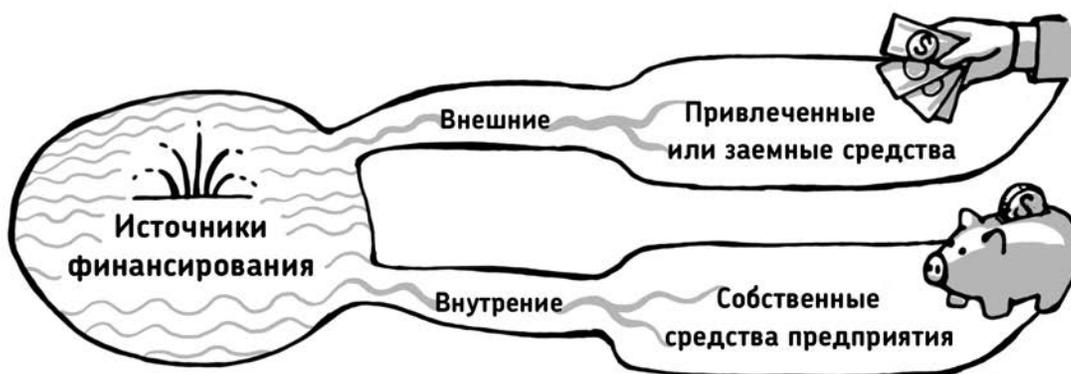


Рис. 4.1 Источники финансирования

Рассмотрим самые распространенные **источники финансирования**:

1. **Собственные средства** - самый надежный способ начать бизнес. Но это возможно только в том случае, если у вас есть денежные накопления. При этом следует учитывать, что на старте необходимо иметь финансовый буфер, вкладывая в предприятие не более 50 % накоплений.
2. **Родственники, друзья** - хорошая возможность собрать стартовый капитал, но есть риск, что круг друзей сократится, если ваши доходы будут расти не так быстро, как хотелось бы, и вы не сможете выполнить обязательства по возврату заемных средств. Рассчитывать на дружескую лояльность и на то, что деньги можно вернуть с большой отсрочкой или не отдавать вовсе, нельзя. Так что взвесьте все за и против.
3. **Бизнес-ангелы** (англ. angel, business angel, angel investor и пр.) – частный венчурный инвестор, обеспечивающий финансовую и экспертную поддержку компаний на ранних этапах развития. Бизнес-ангелы — основной источник внешнего финансирования новых компаний с потенциалом быстрого роста. Они помогают стартапам преодолеть трудный период, когда объем необходимых ресурсов превышает возможности основателей, но недостаточно велик, чтобы заинтересовать инвестиционный фонд.

В Беларуси работает Общественное объединение «Сообщество бизнес-ангелов и венчурных инвесторов «БАВИН» <http://www.bavin.by/>

В основном поиском бизнес-ангелов занимаются те, кто изобрел что-то и получил патент на новый продукт или услугу. Однако понятие инновационного продукта шире: наряду с техническими изобретениями, оно включает и новый взгляд на то, что уже существует. Например, инновацией может стать кафе с необычным сервисом или автомойка. Однако следует учитывать, что бизнес-ангелы интересуются высокодоходными проектами, иначе они вряд ли пойдут на риск.

4. **Краудфандинговые платформы** - online площадки, используемые для размещения и продвижения проектов в интернете.

Краудфандинг или «народное финансирование» – это сотрудничество людей, объединяющих свои средства через интернет, чтобы поддержать усилия других людей или организаций. Сбор средств может служить для различных целей — помощь пострадавшим от стихийных бедствий, создание свободного программного обеспечения, финансирование стартап-компаний и малого предпринимательства, получение прибыли от совместных инвестиций. Существует несколько моделей: краудфандинг с целью извлечения прибыли, краудинвестинг, а также краудфандинг благотворительной и социальной направленности. Последняя модель, пожалуй, самая распространенная на сегодня в Беларуси. К ней можно отнести платформы Ulej.by и Talaka.by, которые помогают найти сооснователей, помощников, экспертов, партнеров и спонсоров для реализации проекта, но сами финансирование не предоставляют.

В Беларуси также действует краудинвестинговая площадка Investo.by, которая является финансируемой универсальной платформой для реализации различных проектов: от творческих (фильмов, игр, музыки, дизайна и пр.) до технологических. Investo предоставляет сторонам возможность осуществить инвестиции в стартап и собрать необходимый объем инвестиций для реализации проекта.

5. **Фонды:**

- *государственные:* оказывают финансовую поддержку малого и среднего бизнеса за счет средств, предусмотренных в различных государственных программах.

В Беларуси такой организацией выступает Белорусский фонд финансовой поддержки предпринимателей (<http://belarp.by>), который предоставляет займы, финансовую аренду имущества (лизинга), а также гарантии по льготным кредитам.

- *частные:* предоставляют ресурсы предпринимателям, а также способствуют привлечению иностранного финансирования проектов. Частные фонды зачастую направляют свою деятельность на определенные сегменты экономики. Они регулируют свою деятельность самостоятельно, но в рамках существующего законодательства страны.

6. **Банки.** В Республике Беларусь существует государственная финансовая поддержка субъектам малого предпринимательства в виде предоставления льготных банковских кредитов, в том числе микрокредитов, для реализации их инвестиционных проектов, бизнес-проектов. Некоторые банки имеют специальные программы поддержки малого и среднего бизнеса (ОАО «АСБ Беларусбанк», ОАО «Белагропромбанк», ОАО «Белгазпромбанк» и др). Например, ОАО «Банк развития» разработал новое направление в поддержку регионов и женского предпринимательства. Участником программы могут стать индивидуальные предприниматели, микроорганизации, субъекты малого и среднего предпринимательства. Цель программы – финансирование затрат на приобретение (реконструкцию, модернизацию, строительство, капитальный ремонт) основных средств для их производственной деятельности или деятельности по оказанию услуг (подробную информацию можно получить на сайте Банка развития и перейдя по следующей ссылке <https://brrb.by/activity/support-to-smes/support-of-regions-and-women-business-activity>).

7. **Лизинговые компании.**

Лизинг (англ. leasing от англ. to lease — сдать в аренду) — вид финансовых услуг, форма кредитования при приобретении основных фондов предприятиями или очень дорогих товаров физическими лицами.

Лизинговые организации рассматривают заявки субъектов малого и среднего предпринимательства на приобретение имущества в лизинг (это может быть недвижимость, оборудование, автомобиль и др.) и, как правило, предъявляют более мягкие требования к лизингополучателям, чем банки к заемщикам, но чаще всего оборудование поставляется под проценты, большие чем по банковским кредитам.

8. Поставщики также могут являться источником финансирования проекта в следующих ситуациях:

- вхождение в состав учредителей организации посредством передачи своего оборудования для деятельности организации;
- совместная деятельность с вашей организацией, с предоставлением существенных льгот на поставку оборудования, сырья и материалов;
- предоставление льготы по оплате, что фактически будет краткосрочным товарным кредитом.

Например, вы открыли магазин у дома. Оборачиваемость определенного товара по поставщику составляет 1 неделю, т. е. заказы вы делаете каждую неделю. Период оплаты с момента поступления товара, как установил поставщик, – 1 раз в месяц. Таким образом, вы имеете краткосрочный товарный кредит на несколько недель.

9. Отдельно можно выделить **бизнес-инкубаторы**, основной целью деятельности которых является оказание помощи в организации и осуществлении предпринимательской деятельности.

Бизнес-инкубаторы, кроме информационных и консультационных услуг, предоставляют субъектам малого предпринимательства в аренду помещения, офисное оборудование и иное имущество; содействуют в поиске партнеров, получении финансовых ресурсов; внедрению в производство современных технологий и др. Хотя бизнес-инкубаторы не предоставляют финансирования как такового, молодое предприятие может снизить затраты за счет использования оборудования, услуг и площадей совместного пользования.

Справочно:

По сведениям Министерства экономики Республики Беларусь на 28 сентября 2017 г. в Беларуси действует 24 инкубатора малого предпринимательства (в Брестской, Витебской, Гомельской областях по 2 инкубатора, в Гродненской области – 1, в Минской – 4, Могилевской – 5, г. Минске – 8).

Какой бы способ привлечения финансов вы не использовали, проведите тщательный анализ перед стартом бизнеса, оцените возможности и риски.

Практические вопросы:

Какие источники финансирования подходят для меня?

Какие возможности центров поддержки предпринимательства и бизнес инкубаторов буду использовать?

4.3. ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ПРИЕМЛЕМОСТИ И ВОЗВРАТА ИНВЕСТИЦИЙ

Вы составили финансовый план бизнеса и рассчитываете на привлечение инвестиций. Как оценить, какие варианты инвестиций использовать? Когда окупятся вложенные средства и появится первая прибыль от бизнеса? Для этого следует оценить возврат и приемлемость инвестиций.

Инвестиции – это вложение денежных средств с целью их возврата и получения прибыли в будущих периодах.

При правильном расчете, естественно, деньги должны возвращаться, будь то собственные ресурсы или же привлеченные средства.

Оценка возврата инвестиций должна проводиться еще до старта бизнеса, когда вы решаете, стоит ли вкладывать деньги в это дело в целом? Такую оценку необходимо сделать и при подготовке бизнес-плана для потенциального инвестора.

КАК ОЦЕНИВАТЬ ВОЗВРАТ ИНВЕСТИЦИЙ?

Чтобы оценить возврат инвестиций, необходимо определить:

1. **Срок окупаемости проекта**, пожалуй, самый важный параметр при инвестировании – это период времени, необходимый для того, чтобы доходы, полученные от вложенных инвестиций, покрыли сумму самих инвестиций.

Например, по результатам расчетов вы получили срок окупаемости бизнеса – 8 лет. В таком случае вряд ли инвестор захочет предоставить вам денежные средства и ждать 8 лет, когда вы хотя бы «выйдете в ноль».

Для небольших проектов наиболее приемлемыми сроками окупаемости считаются 1–2 года, однако это зависит от специфики бизнеса и суммы вложенных средств. Конечно, проекты, в которых осуществляется строительство или запуск производственных мощностей, требуют больших сроков (4–6 лет).

2. **Рентабельность инвестиций** – это обратный показатель срока окупаемости, по которому определяется доходность ваших вложений.

Главные вопросы при инвестировании – **в каком размере и когда вернутся вложенные деньги?**

Ответ на первый вопрос дает расчет рентабельности от инвестиций (ROI) по формуле:

$$\text{ROI} = (\text{доход} - \text{себестоимость}) / \text{сумма инвестиций} * 100 \%$$

Если же вам нужно оценить возврат инвестиций за определенный период, используется нижеприведенная формула. Она целесообразна, когда инвестиции осуществляются несколькими траншами:

$$\text{ROI (период)} = (\text{сумма инвестиций к концу периода} + \text{доход за период} - \text{сумма инвестиций}) / \text{сумма инвестиций}$$

Рассмотрим принцип расчета ROI на простом примере вложений в различные каналы продвижения.

Открывая салон парикмахерских услуг, вы решаете инвестировать 10 000 \$ собственных средств с планируемым сроком окупаемости 1 год, тогда у вас есть 2 варианта:

- 1) вложить деньги в оборудование для солярия и ввести в свой ассортимент новые услуги;
- 2) вложить средства в оборудование для маникюра и тем самым дополнить ассортимент соответствующими услугами.

Вы определили, что средняя стоимость услуги солярия на рынке составляет 20 \$ (при вашей себестоимости в 10 \$), а услуги маникюра – 15 \$ (при себестоимости – 8 \$). Услуги солярия в месяц купят 900 человек и услуги маникюра 1 500 человек.

Рассчитаем рентабельность вложенных средств:

1) $\text{ROI} = ((20-10)*900)/(10\,000)*100\% = 90\%$, т. е. на каждые потраченные 100 \$ приходится заработанных 90 \$, другими словами инвестиции не окупаются.

2) $\text{ROI} = ((15-8)*1\,500)/(10\,000)*100\% = 105\%$, т. е. на каждые потраченные 100 \$ приходится заработанных 105 \$, значит инвестиции окупаются.

Таким образом, прибыль вы будете получать во втором варианте, когда вложите средства для организации услуг маникюра.

Чтобы ответить на вопрос «когда вернутся инвестиции?», нужно посчитать срок окупаемости проекта.

Срок окупаемости

$$PP = I_0 / CF,$$

где PP – период окупаемости (лет);

I_0 – первоначальные инвестиции;

CF – годовая сумма денежных поступлений от реализации инвестиционного проекта.

Например, вы решили вложить в свой бизнес на старте 60 000 рублей и, сделав финансовый план, определили, что в течение 8 лет будете получать доход в размере 10 500 рублей. Нетрудно подсчитать, что период окупаемости составит $60\,000 / 10\,500 = 4$ года.

Следовательно, сумма вложенных средств будет возвращена за 4 года, а затем еще 4 года инвестор будет получать чистый доход от такой инвестиции.

Но есть и второй подход к этой формуле, он применяется в случае, когда доход будет каждый год разным, чаще всего чем дальше, тем больше.

Например, возьмем ту же ситуацию с бизнесом, где на старте нужно вложить 60 000 рублей. Согласно финансовому плану потенциальный доход по годам будет составлять:

1-й год — 5 000 руб.,

2-й год — 10 000 руб.,

3-й год — 20 000 руб.,

4-й год — 20 500 руб.,

5-й год — 30 000 руб. и т. д.

В таком случае определить срок окупаемости можно пошагово, т. е. суммируя денежные поступления, пока эта сумма не будет больше или равна сумме вложенных денег.

Разберемся на примере:

1–2 год: $5\,000 + 10\,000 = 15\,000$ (сумма меньше)

3 год: $10\,500 + 20\,000 = 30\,500$ (сумма меньше)

4 год: $30\,500 + 20\,500 = 60\,000$ (сумма равна той, которую вложил инвестор)

Тогда период окупаемости инвестиций составит 4 года, т. к. именно на 4-й год вам вернется вложенная сумма.

ИНВЕСТИЦИИ И ИНВЕСТИЦИЯМ РОЗНЬ

Важно не только рассчитать, когда и в каком размере вернутся финансовые вложения, но и провести оценку источников инвестиций, чтобы определить, какой из них **для вас наиболее выгоден?**

Кроме того, важно понимать, есть ли у вас гарантии, что выбранный источник финансирования (инвестор, банк или др.) сможет **обеспечить поступление денежных средств в запланированные сроки и в нужной объеме.**

Для старта бизнеса вам необходимо 10 000 \$, и вы планируете в течение одного года обеспечить возврат полученных средств.

Для себя вы определили 4 возможных источника финансирования:

- 1) одолжить у друга на старте 5 000 \$ сроком на год под расписку, а вторые 5 000 \$ сроком на полгода под 10 % годовых, после 3 месяцев работы вашего бизнеса, чтобы быть уверенным, что бизнес развивается и вложить туда деньги будет целесообразным.
- 2) одолжить у родственника на старте 10 000 \$ сроком на год под 10 % годовых, также 2 траншами по 5 000 \$.
- 3) банковский кредит размером 10 000 \$ на год под 15 % годовых, с ежемесячными равными выплатами, и всю сумму получаете сразу.
- 4) банковский кредит размером 10 000 \$ на 2 года под 20 % годовых с отсрочкой платежей по кредиту на полгода, далее равными выплатами с возможностью досрочного погашения, и всю сумму получаете сразу.

В первой ситуации существует риск неполучения второй суммы в 5 000 \$. Вы также рискуете ухудшить ваши дружеские отношения.

Сравнивая 2-й и 3-й варианты, где сумма кредита одинакова, и хотя банк предлагает вам кредит дороже (под 15 % годовых), нежели ваш родственник (под 10 %), лучше выбрать банк. Ваше спокойствие в поступлении денежных средств (в запланированные сроки и в нужной объеме) гарантированно обеспечит стабильное финансовое учреждение, т. е. банк.

Даже если уверены в вашем родственнике, в жизни случаются ситуации, когда бизнес рушат не только деловые, но и личные отношения. И стоит ли это денег?

В 3-й и 4-й ситуациях вы получаете банковский кредит под определенный процент. И хотя в ситуации 4 процент выше, она может быть для вас наиболее приемлемой, так как вы имеете полгода отсрочки, т. е. первый платеж по кредиту вы осуществите на 7-й месяц работы бизнеса. Приведем расчеты:

3 вариант – вы ежемесячно выплачиваете (основной долг + %) по 958,3 \$
 $= (10\,000 + 1\,500) / 12$ (проценты)

Итого за первый год 11 500 \$ (10 000 \$ - основной долг + 1 500 \$ - проценты)

4 вариант – вы ежемесячно выплачиваете (основной долг + %) по 722,2 \$ $= 10\,000 / 18$ (основной долг) + 2 000 / 12 (проценты)

Итого за первый год 4 333 \$ (722,2 * 6 месяцев, в том числе 1 000 \$ - проценты)

Кроме того, если вы сможете реализовать свой план и будете готовы погасить кредит в конце первого года, то в итоге вы заплатите 11 000 \$ (10 000 \$ - основной долг + 1 000 \$ - проценты за первый год).

Таким образом, оценку выгодности вариантов инвестирования следует рассматривать с разных сторон, но ключевым является прагматичный расчет финансовых параметров.

Практические вопросы:

Какой планируется срок окупаемости инвестиций?

Какой вариант привлечения инвестиций является наиболее выгодным?

Как стать успешным предпринимателем?

Шаг 5: управление предпринимательской деятельностью

5.1. ремесло или бизнес?

С точки зрения управления (но не законодательства) существует два варианта ведения предпринимательской деятельности:

1. **ремесло:** если **вы сами являетесь и производителем, и продавцом** своего товара или услуги, не используя труд наемных работников;
2. **бизнес:** если вы в процессе разработки, производства, продвижения и продаж **используете труд наемных работников.**

	ремесло	бизнес
+	<ul style="list-style-type: none"> • только вы отвечаете за успех или неудачу • не тратите средства на дополнительных работников • экономите время на управлении наемными сотрудниками 	<ul style="list-style-type: none"> • практически неограниченные возможности роста • Большая устойчивость результатов (по сравнению с ремеслом) • высокая скорость выполнения задач
-	<ul style="list-style-type: none"> • ограничение по росту объема продаж • при форс-мажоре (болезнь) деятельность остановится • сравнительно невысокая скорость работы 	<ul style="list-style-type: none"> • успех во многом зависит от других людей • затраты финансовых и временных ресурсов на сотрудников

В любом из этих вариантов вы, как предприниматель, можете попасть в ловушки, которые существуют на разных этапах развития бизнеса.

Ознакомиться с этими ловушками можно в электронном приложении.

Практические вопросы:

Нужно ли для успеха предприятия нанимать сотрудников?

5.2. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Управление персоналом является одной из ключевых функций управления предприятием любой величины. Уже в самом начале предпринимательской деятельности вам придется нанимать сотрудников и решать такие вопросы, как:

- кого брать на работу (родственников или чужих людей, что они должны уметь);
- как ставить цели, планировать и организовать работу подчиненных;
- как контролировать и мотивировать сотрудников.

В предпринимательской деятельности к работе можно привлекать как близких людей (родственников, друзей), так и посторонних. Оба варианта имеют свои достоинства и недостатки.

При найме родственников вы получаете:

- * минимизацию рисков, связанных с обманом, воровством, утечкой информации;
- * как правило, более высокую вовлеченность в дело (семейный бизнес), помощь и эмоциональную поддержку;
- * при этом могут ухудшиться личные отношения (вам, как руководителю, может потребоваться дать негативную оценку профессиональных результатов, но не все близкие смогут воспринять ее не на свой личный счет);
- * уровень знаний и умений ваших родственников может быть недостаточным для качественного и быстрого исполнения задач.

В противовес этому, нанимая сторонних специалистов:

- * вы не ограничены в количестве нанимаемых сотрудников;
- * имеете возможность привлекать сотрудников с теми компетенциями, которые вам нужны;
- * необходимо мотивировать и стимулировать людей на выполнение работы;
- * будьте готовы столкнуться с нечестностью и другими отрицательными качествами людей.

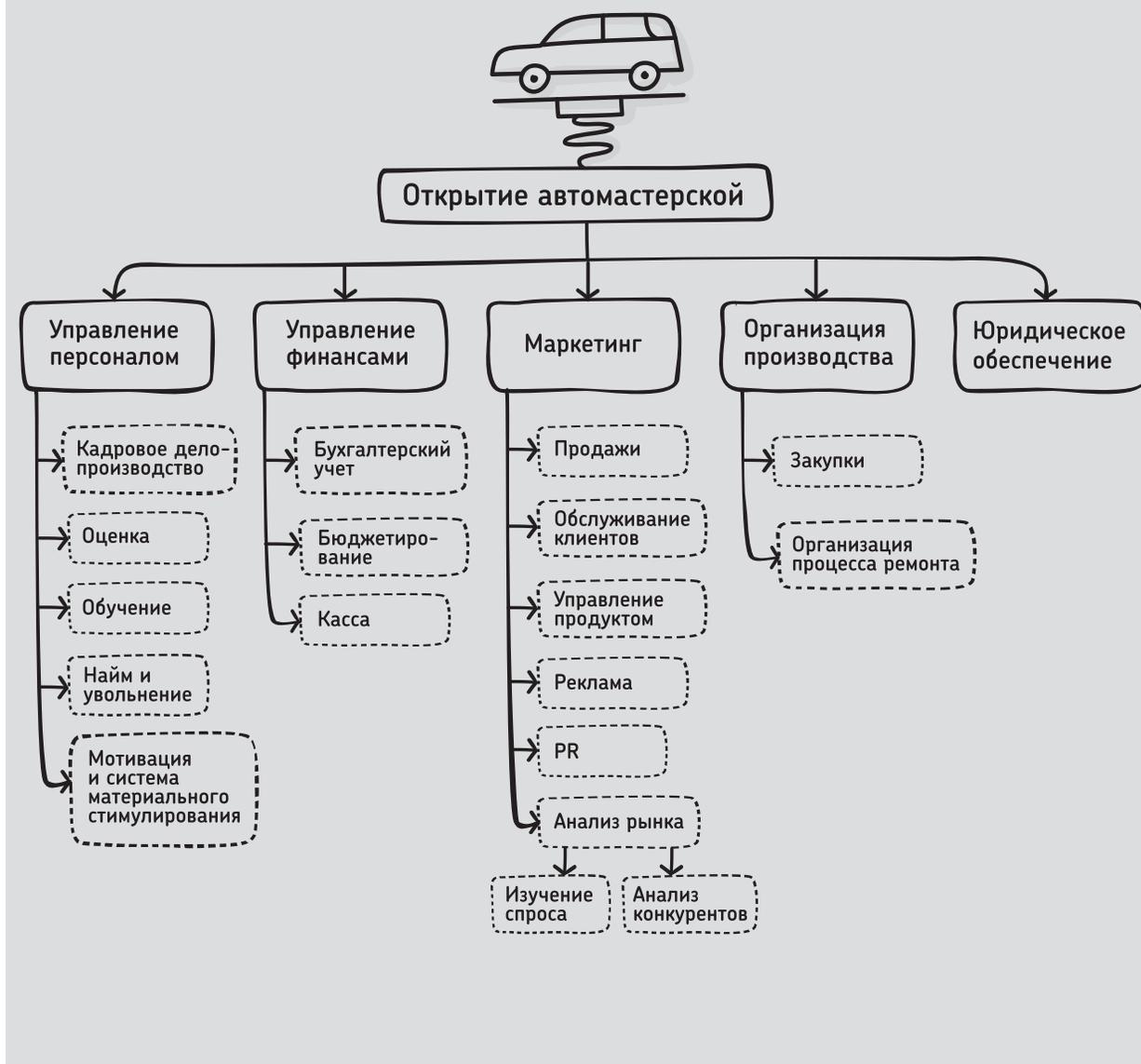
Идеи для поиска сотрудников:

- Бывшие одноклассники, одноклассники, коллеги, знакомые, друзья друзей.
- Рекомендации знакомых.
- Объявления на сайтах по поиску работы (headhunter.ru, job.ru, rabota.tut.by, rabota.by).
- Соцсети и блоги: сообщения, посты и объявления в группах (Facebook, LinkedIn, vkontakte).
- Форумы специализированных сайтов (rabotnik.by, kabanchik.by и др.).
- Профессиональные сообщества, конференции и обучающие семинары (sibs.by, infobank.by, bezriska.biz).
- Сообщества и сайты фрилансеров (freelance.ru, freelance.by и т. д.).

Ознакомиться с методиками подбора персонала и проведения собеседования можно в электронном приложении.

Прежде чем вы начнете осуществлять подбор людей, у вас должно быть понимание, какие функции должны исполнять сотрудники вашего предприятия.

Например, вы планируете открытие автомастерской. Тогда вам необходим следующий набор функций:



Обязательными для любого предприятия являются следующие 5 блоков: **организация производства, управление финансами, управление персоналом, маркетинг, юридическое обеспечение**. Некоторые из них могут быть переданы на аутсорсинг сторонним организациям.

При подборе сотрудника нужно учитывать, что он хочет и может делать. Исходя из сочетания этих двух характеристик, вы выбираете соответствующий способ взаимодействия и постановки целей.

Наглядно это продемонстрировано на матрице:



1. **Сотрудник хочет выполнять работу, но не имеет достаточно умений для нее (приемлемый вариант).** Чтобы достичь успеха, необходимо обучать сотрудника и контролировать процесс работы.
2. **Сотрудник хочет и может выполнять работу (самый благоприятный вариант).** Тогда перед сотрудником нужно ставить амбициозные цели и контролировать результаты работы.
3. **Сотрудник имеет достаточно умений для выполнения работы, но не очень хочет этим заниматься (приемлемый, но нежелательный вариант).**

Например, если у вас горят сроки, а ресурсов не хватает, нанимаете такого человека для краткосрочного сотрудничества и параллельно ищите другого.

Следует либо мотивировать сотрудника и контролировать результаты работы, либо стимулировать и контролировать процесс работы.*

* *мотивировать* – побуждать внутреннее стремление к самостоятельной деятельности, *стимулировать* – создавать внешние условия, толкающие к исполнению задач

4. **Сотрудник не хочет и не может выполнять работу (самый неблагоприятный вариант).** В этом случае успеха достичь не получится, поэтому такого сотрудника брать на работу не следует.

Практические вопросы:

Какие функции необходимы для успешной деятельности вашего предприятия?

Сколько людей вам необходимо, чтобы была выполнена каждая из функций?

5.3. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТ

После того как вы определили, с кем делаете свое дело, необходимо переходить к постановке целей и планированию работ в соответствии с ними.

Для наибольшей вероятности достижения цели рекомендуем формулировать ее в формате SMART. Эта аббревиатура содержит 5 критериев, в соответствии с ними цель должна быть:



S (Short) – конкретная, краткая

M (Measurable) – измеримая

A (Achievable) – достижимая

R (Relevant) – релевантная, значимая

T (Time-bound) – ограниченная во времени

Например, цель может звучать так: обеспечить загрузку парикмахерской, чтобы по итогам квартала получить прибыль (цель в обычном формате). А может по-другому: по итогам работы первых трех месяцев получить прибыль в размере 1 000 рублей благодаря обслуживанию не менее 450 человек со средней ценой услуги 10 рублей.

Использование технологии SMART при постановке целей обеспечивает повышение мотивации подчиненных и результативности их работы.

КАК ПЛАНИРОВАТЬ РАБОТУ ПОДЧИНЕННЫХ?

Когда вы определили цель, переходите к планированию работ по ее достижению. Фактически необходимо разделить цель на задачи и подзадачи (каскадирование цели). Для повышения качества планирования рекомендуем задачи и подзадачи также формулировать в формате SMART. Для удобства планирования можно использовать следующие инструменты: сетевое планирование, график Гантта и др.

Ознакомиться с инструментами планирования можно в электронном приложении.

Для распределения сотрудников по функциональным блокам применяется **матрица ответственности**. Ниже приведен пример ее заполнения для небольшой организации.

Матрица ответственности					
Люди/ Функции	организация производства	управление финансами	управление персоналом	маркетинг	юридическое обеспечение
сотрудник 1	исполнитель				аутсорсинг
сотрудник 2		исполнитель			
сотрудник 3				исполнитель	
сотрудник 4	руководитель	руководитель	руководитель исполнитель	руководитель	взаимодей- ствует

Простые правила распределения функций:

1. Всегда есть ответственный.
2. И это – ОДИН человек.
3. Не более 7 объектов управления.
4. Все исполнители представляют общую картину.
5. Оценка возможности влияния руководителя.
6. Минимизация «человеческого фактора».

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПОДЧИНЕННЫХ

После того как вы распределили сотрудников по выполняемым функциям, вы должны обеспечить их ресурсами. Важно, чтобы были предоставлены не только материальные ресурсы, но и информация, необходимая для качественного выполнения задачи.

Вы обновили оборудование в своем швейном ателье. Это оборудование обладает новыми функциями, ускоряющими и упрощающими работу мастеров. Кроме того, вы предоставили своим специалистам информацию (провели инструктаж либо ознакомили с инструкцией по эксплуатации). Как результат, персонал значительно повысил производительность труда, а ваши инвестиции в оборудование достигли максимального эффекта.

Практические вопросы:

Как будет выглядеть матрица ответственности для вашего предприятия?

Какая информация и материальные ресурсы необходимы для выполнения каждой функции?

5.4. КОНТРОЛЬ: ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ

Для обеспечения бесперебойной работы предприятия и минимизации человеческого фактора используются следующие методы контроля:

1. **Параллельный контроль:** при выполнении задания у сотрудника есть другой человек, который помогает (работает параллельно).

В бюро иностранных переводов два человека работают над ответственным заданием для важного клиента, где ошибка будет стоить слишком дорого (принцип «одна голова хорошо, а две – лучше»).

Недостаток метода: перерасход ресурсов (человеческих и, как следствие, денежных).

2. **Последовательный контроль:** выполнение следующей части работы невозможно, пока не произведена проверка предыдущей.

Шеф-повар ресторана готовит главное блюдо из полуфабриката, сделанного помощниками, при этом проверяя качество исходного продукта.

Недостаток метода: сотруднику должно быть выгодно и необходимо получить максимально качественные результаты предыдущего этапа работы.

3. **Принцип «незаменимых нет»:** сотрудник знает, кто в случае необходимости может его заменить (подстраховать).

Вы берете на работу стажеров, которые тренируются выполнять задачи основного сотрудника и в случае форс-мажора могут занять его место.

Недостаток метода: сотрудник может не очень качественно выполнять свои обязанности, зная, что в любом случае получит помощь.

Наравне с методами, используются основные **инструменты контроля:**

- план-отчет,
- наблюдение,
- анализ результатов,
- контрольные вопросы,
- совещания,
- «тайный покупатель» и др.

Вы хотите проконтролировать сотрудников вашего турагенства и просите своих знакомых под видом клиента обратиться в офис, чтобы задать заготовленные вопросы, которые должны выявить уровень качества работы.

Существуют также 3 вида контроля:

- 1. упреждающий** – проверяет правильно ли сотрудник понимает поставленную перед ним задачу и способы ее выполнения. Применяется для сотрудников с низкой квалификацией, а также для выполнения высокоприоритетных задач или в условиях ограниченного времени.
- 2. по процессу** – контроль методов (способов) исполнения задачи, т. е. как выполняется задача. Применяется для сотрудников с низкой квалификацией или для выполнения высокоприоритетных задач.
- 3. по результату** – контролирует соответствие результатов намеченным ранее целям. Применяется для высококвалифицированных сотрудников или при выполнении задач с низким приоритетом.

Сегодня имеется большое количество программных продуктов, специализирующихся на планировании и контроле работы подчиненных (Outlook, специальные отчеты в Excel, CrocoTime, Boss Контроль и др). Вы можете использовать их по мере необходимости.

Практические вопросы:

Какие методы и инструменты вы будете применять для повышения результативности сотрудников?

5.5. МОТИВАЦИЯ

Существует множество теорий и моделей мотивации, которые с успехом применяются в управлении персоналом.

Ознакомиться подробнее с теориями и их практическим применением можно в электронном приложении.

Однако здесь мы выделим четыре простых стимула:

- **деньги**
- **интересная работа**
- **условия труда**
- **хорошие отношения**

ДЕНЕЖНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Примеры удачного материального вознаграждения:

- участие в доходах на постоянной основе;
- гибкое вознаграждение – каждому свои условия;
- предоставление свободного времени (отгулов) за высокие результаты;
- возможность самостоятельного планирования рабочего времени.

Замечено, что несправедливое вознаграждение демотивирует сотрудника, а справедливое вознаграждение не влияет на эффективность его работы.

Денежное вознаграждение содержит постоянную и переменную части. Постоянная – обеспечивает определенную финансовую безопасность сотрудника, переменная – должна мотивировать его на достижение поставленных целей, качественное исполнение обязанностей.

Официант кафе может рассматриваться как сотрудник, приносящий еду, заказанную гостями, а может и как продавец-консультант, который рекомендует новинки или предлагает те блюда, которые лучше удовлетворят запросы гостя. Таким образом, официант влияет на объем заказа и, соответственно, продажи. Кроме того, он может повысить удовлетворенность гостя за счет высокого качества обслуживания (культура и скорость). Таким образом, переменная часть вознаграждения официанта может быть привязана к объему выручки обслуживаемых столиков.

Следует учитывать, что увеличение зарплаты будет удовлетворять сотрудника лишь на определенное время, затем он привыкнет (достаточно быстро) к уровню доходов и будет ожидать большего. Только денежного поощрения недостаточно, чтобы добиться максимальной производительности труда.

ИНТЕРЕСНАЯ РАБОТА

Чтобы заинтересовать сотрудника, предоставьте ему самому выбрать те функции, которые он хотел бы исполнять. Проконтролируйте, что он сможет их выполнить, так как хотеть – не значит уметь. Старайтесь не навязывать человеку те функции, которые ему неинтересны, иначе придется дополнительно стимулировать их исполнение (поощрениями или угрозой увольнения).

Ваша задача состоит в том, чтобы при распределении функций учитывать интересы самого сотрудника, не забывая о том, для чего его взяли на работу.

Для большинства людей, интересная работа сегодня не равно интересная работа завтра.

Учитывайте это и периодически обсуждайте с людьми их удовлетворенность тем функционалом, который они сегодня исполняют, а также их пожелания на будущее. Может быть, у сотрудника возникнет интерес к дополнительным или смежным функциям, которые вам понадобятся в перспективе. Для этого можете **использовать функциональную матрицу**: предоставьте сотруднику перечень всех функций (задач), необходимых вашему предприятию, и пусть он по 10-балльной шкале оценит, насколько ему интересен тот или иной функционал.

УСЛОВИЯ ТРУДА

В условия труда входят:

- наличие необходимого оборудования и информации (см. «как организовать работу подчиненных»),
- месторасположение,
- удобство и безопасность рабочего места,
- комфортная обстановка,
- чистота и порядок,
- современное красивое оформление рабочего пространства и др.

Например, важным мотивирующим фактором является расположение места работы. Сотрудник может работать у вас как раз потому, что ему близко добираться до дома. Если вы решите сменить место расположения офиса, с большой вероятностью придется искать дополнительные средства мотивации сотрудника или даже расстаться с ним.

ОТНОШЕНИЯ

Ваша задача – управлять отношениями двух типов:

- сотрудник-сотрудник;
- руководитель-подчиненный.

Все прекрасно понимают, что хорошие рабочие отношения повышают производительность труда. Однако многие руководители не обращают на это должного внимания, и даже когда сотрудников устраивают функционал и зарплата, возникают **проблемы из-за отсутствия уважения и конфликтов в коллективе**.

Поэтому, если вы хотите добиться успеха как предприниматель, вам нужно стать **не только профессионалом, но и личностью, а именно: быть лидером, иметь авторитет, уметь общаться позитивно даже в самых сложных ситуациях**.

В электронном приложении можно подробнее ознакомиться с подходами управления отношениями и их практическим применением.

Подводим итог данному разделу: **интересная работа, благоприятные условия труда и хорошие отношения позволяют оптимизировать затраты на заработную плату**.

Практические вопросы:

Какова будет система расчета заработной платы сотрудников?

Чем, кроме денег, вы будете мотивировать сотрудников?

Как стать успешным предпринимателем?

Шаг 6: планирование

6.1. ЛИЧНЫЙ ПЛАН

Вы вложили много сил и времени в разработку бизнес-идеи: это ваша идея, ваш проект, ваш бизнес. Вы главный в нем, вы лидер, и потому это ваша работа сделать так, чтобы проект был реализован. Что конкретно вы будете делать, когда, с помощью каких ресурсов? Чтобы контролировать, как идет продвижение к цели, у вас должен быть личный план действий.

ДЛЯ ЧЕГО НУЖЕН ЛИЧНЫЙ ПЛАН?

Если вы хотите больше успевать, ничего не упустить из виду, не забыть в потоке дел, то вам необходим личный план.

Личный план действий (action plan) необходим, чтобы наглядно представлять последовательность работ, которые вы должны выполнить и сроки, в которые необходимо уложиться.

Личный план – помощник, позволяющий вам контролировать себя на пути к достижению целей.

ФОРМАТ И СОДЕРЖАНИЕ ЛИЧНОГО ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ

Каждый человек уникален, поэтому личный план может и должен быть адаптирован под индивидуальные потребности и особенности. Личный план действий должен стать рабочим инструментом, удобным и практичным в первую очередь для вас.

Если вы привыкли мыслить образами и видеть всю «картинку целиком», то удобнее использовать план в виде последовательно соединенных блоков, или нанести на временной отрезок ваши ключевые задачи. А если вы любите четкую структуру с подробным описанием задач, ответственных, ресурсов, сроков – используйте табличный формат. Главное – зафиксировать ваши планы, чтобы в любой момент иметь возможность проконтролировать, на каком этапе вы находитесь.

Чтобы план был рабочим инструментом, в него необходимо включить:

- **Действия**
- **Дата начала работ**
- **Дата завершения работ**
- **Необходимые ресурсы**
- **Ожидаемые результаты**

Для повышения эффективности личного плана используйте методiku постановки SMART целей (см. раздел 5.3), расставляйте приоритеты и помните, что ваш план – живой и гибкий инструмент, который должен мотивировать и помогать вам двигаться вперед. Он меняется в зависимости от текущей ситуации, позволяет отследить прогресс либо увидеть «слабые места», которые тормозят ваше движение.

Практические вопросы:

Какими будут формат и содержание вашего личного плана?

6.2. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Некоторые предприниматели считают, что заниматься подготовкой бизнес-планов – пустая трата времени, другие работают, опираясь исключительно на четкое и структурированное бизнес-планирование.

ДЛЯ ЧЕГО НУЖЕН БИЗНЕС-ПЛАН?

Прежде всего, бизнес-план должен ответить на вопрос – будет ли ваша идея выгодна и сможет ли принести вам желаемые результаты?

Бизнес-план — программа осуществления бизнес-операций и действий фирмы, содержащая сведения о предприятии, товаре, его производстве, рынках сбыта, стратегии маркетинга, организации и финансировании операций и их эффективности.

Простыми словами, **бизнес-план** — это документ, который описывает ваш проект (бизнес), отражая следующую информацию:

- **в чем суть вашего бизнеса;**
- **оценка рынка и ваши конкурентные преимущества;**
- **какие объемы продаж вы планируете и как вы этого добьетесь;**
- **план приобретения основных ресурсов и производства товаров/услуг;**
- **план по трудовым ресурсам;**
- **финансовый план, который обобщает все вышеперечисленное в стоимостном выражении.**

Бизнес-план может составляться для планирования/прогнозирования развития собственной организации и использоваться как направляющий вашу деятельность документ. В таком случае форма и содержание бизнес-плана, прежде всего, должны быть удобны и целесообразны для вас. Вы можете подробно расписать один раздел и тезисно обозначить основные моменты в другом разделе.

Вы планируете открыть семейный бизнес – продуктовый магазин, специализирующийся на молочной продукции. Тогда вам будет крайне важно подробно расписать ассортимент и план продаж, в том числе по товарным категориям (группам), а разделу «персонал» можете уделить минимальное внимание, описав лишь распределение функций, штатное расписание и систему оплаты труда.

Бизнес-план – хорошее подспорье в переговорах с потенциальными партнерами, акционерами, соучредителями.

Другой вариант использования бизнес-плана – для привлечения внешних инвестиций. В этом случае вы должны ориентироваться на требования инвесторов, кредиторов, особенно, если они имеют четко установленные формы бизнес-планов. Определив потенциальные источники финансирования, запросите пакет документов и требования к их заполнению, чтобы подготовить свой бизнес-план и заявку. Например, бизнес-план вам понадобится при обращении за государственной поддержкой, участии в конкурсе на получение грантов.

СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

Состав, структура и объем бизнес-плана зависят от **специфики деятельности организации, ее размеров и целей составления бизнес-плана**.

Чем крупнее организация, тем сложнее ее функциональная деятельность, и тем полнее будет содержание разделов бизнес-плана.

Разберем типовую структуру бизнес-плана:

1. **Резюме** – это визитная карточка, «лицо» фирмы, которое увидят потенциальные инвесторы, кредиторы, открыв документ. Резюме отражает основную идею проекта, цели бизнеса и обобщает основные выводы и результаты по разделам бизнес-плана.

В резюме отражаются следующие ключевые моменты: возможности для бизнеса, их привлекательность, важность для предприятия и региона, необходимые финансовые ресурсы (собственные, заемные), возможный срок возврата заемных средств, ожидаемая прибыль, показатели эффективности проекта, условия инвестирования.

Цель раздела – вызвать интерес у того, кому будет адресован бизнес-план. Если вы составляете бизнес-план только для себя, то этот раздел – самое главное на нескольких страницах в удобном для вас формате.

2. **Описание отрасли и предприятия.** В этом разделе дается оценка текущей ситуации на рынке, описываются тенденции спроса и предложения. Если бизнес-план реализуется в рамках уже существующего бизнеса, то приводится описание предприятия и перспектив его развития.

Цель раздела – отразить реальное положение дел существующей компании на рынке или кратко обосновать успех создаваемого бизнеса.

3. **Описание продукции.** Данный раздел предполагает детальное описание товаров/услуг, которые будут производиться вашим предприятием. Важно подчеркнуть, какие преимущества получит потребитель, приобретая эти товары, по сравнению с продукцией конкурентов на рынке.

Цель раздела – определить характеристики и обосновать конкурентоспособность ваших товаров или услуг.

Подготовить информацию для этого раздела бизнес-плана вам поможет пункт 3.4 данного пособия.

4. **Анализ рынка и конкурентов.** В разделе определяется целевой рынок, своя рыночная ниша, анализируется деятельность конкурентов на этом рынке. Вы должны четко определить своих потребителей, знать своих конкурентов и понимать, на какой территории вы будете работать.

Цель раздела – подтвердить достаточность объема рынка для ваших товаров/услуг и показать уровень конкурентоспособности.

Необходимую информацию для разработки данного раздела бизнес-плана можно почерпнуть в пунктах 4.1 и 4.2 данного пособия.

5. **Персонал и управление.** Этот раздел дает оценку основному персоналу организации и главным менеджерам, отвечающим за реализацию данного бизнес-плана. Необходимо определить количество персонала, его квалификацию, штатное расписание, условия найма работников и т. д.

Цель раздела – продемонстрировать, какая вам необходима команда для реализации проекта.

Подготовить информацию для этого раздела бизнес-плана вам помогут пункты 5.1–5.3 данного пособия.

6. **Производственный план.** Данный раздел описывает: а) потребность организации в производственных мощностях, сырье, технологиях, материалах и комплектующих; б) саму программу производства продукции; в) материально-техническое обеспечение; г) расходы, связанные с обслуживанием производства и управлением им в масштабе всего предприятия.

Цель раздела – рассчитать для своего бизнеса и доказать потенциальным инвесторам, что ваше предприятие в состоянии производить нужное количество товаров в нужные сроки и требуемого качества.

7. **План маркетинга.** В этом разделе описывается то, как вы будете продвигать продукцию на рынок, возможные каналы распространения товаров; связываются параметры «цена-качество», определяется рыночная цена.

Цель раздела – отразить ваши методы продвижения и реализации производимой продукции, стратегию ценообразования и каналы дистрибуции продукции к потребителю.

Подготовить информацию для этого раздела бизнес-плана вам помогут пункты 4.5–4.7 данного пособия.

8. **Риски и страхование.** Данный раздел дает оценку возможных рисков, их источников и моментов возникновения, конкретизирует меры по минимизации ущерба в случае наступления определенного риска. От глубины проработки этого раздела зависит степень доверия инвесторов, кредиторов или партнеров по бизнесу.

Цель раздела – описать внутренние и внешние факторы, увеличивающие или уменьшающие существующие риски бизнес-плана.

Подготовить информацию для этого раздела бизнес-плана вам помогут материалы в электронном приложении к пособию.

9. **Финансовый план.** Описывает предыдущие разделы в стоимостном выражении. Данный раздел просчитывает баланс планируемых доходов и расходов бизнеса, объем получаемой прибыли и срок окупаемости вложенных инвестиций.

Цель раздела – показать инвесторам способность проекта обеспечить поступление денежных средств в объеме, достаточном для реализации данного бизнес-проекта, обеспечение выхода проекта на самофинансирование и запланированный уровень прибыльности.

Грамотное составление финансового плана покажет вам прогноз доходов и расходов, объемы прибыли и т. д.

Подготовить информацию для этого раздела бизнес-плана вам помогут пункты 4.1 и 4.3 данного пособия.

10. **Приложения.** Не следует пренебрегать разделом приложений, которые служат подтверждением или более подробным объяснением сведений, представленных в бизнес-плане, например, резюме руководителей предприятия или проекта, подтверждающие их компетенцию и опыт работы; заключения аудиторов или государственных надзорных служб; гарантийные письма или контракты с поставщиками, договоры аренды, лицензионные соглашения и др.

Форма бизнес-плана по разделам приведена в формате Excel в электронном приложении к пособию.

Когда вы подготовите бизнес-план, вам предстоит самое главное – его реализация. Это и есть ваш путь как предпринимателя.

Практические вопросы:

Для чего мне бизнес-план?

Какова структура моего бизнес-плана?

ЧАСТЬ II. ЮРИДИЧЕСКИЙ СПРАВОЧНИК

ОГЛАВЛЕНИЕ

Раздел I. Юридические формы ведения бизнеса	82
Раздел II. Государственная регистрация коммерческих организаций и индивидуальных предпринимателей	93
Раздел III. Обязательные документы для ведения предпринимательской деятельности	110
Раздел IV. Трудовые отношения: ключевые вопросы для малого и среднего бизнеса	120
Раздел V. Общие правовые основы бизнеса	137
Раздел VI. Налогообложение для малого и среднего бизнеса	147

Важно! 26 февраля 2018 г. вступает в силу Декрет Президента Республики Беларусь №7 от 23 ноября 2017 г. «О развитии предпринимательства», который является ключевым документом из пакета нормативных правовых актов по улучшению бизнес-климата Республике Беларусь. Декрет минимизирует вмешательство должностных лиц в работу субъектов хозяйствования и среди прочего устанавливает единые общие требования к предпринимателям в области пожарной и санитарно-эпидемиологической безопасности, охраны окружающей среды и ветеринарии. Для применения новых правил будут внесены изменения в ряд нормативных правовых актов.

С текстом Декрета №7 можно ознакомиться в электронном приложении к пособию на странице проекта на сайте www.by.undp.org: раздел Наша деятельность – Проекты ПРООН в Беларуси – проект «Содействие занятости и самозанятости населения в малых и средних городах Республики Беларусь» или по прямой ссылке http://www.by.undp.org/content/belarus/ru/home/operations/projects/poverty_reduction/SmallTowns.html.

Условные обозначения:

АО – акционерное общество	ПВТР – правила внутреннего трудового распорядка
БВ – базовая величина	ПК – производственный кооператив
БСО – бланк строгой отчетности	ПоОТ – Положение об оплате труда
ГК – Гражданский кодекс	РУП – республиканское унитарное предприятие
Госрегистрация – государственная регистрация юридического лица или индивидуального предпринимателя	СанПиН – санитарные нормы и правила
ЕГР – Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей	СЭЗ – Свободная экономическая зона
ИМНС – инспекция Министерства по налогам и сборам	ТД – трудовой договор
ИП – индивидуальный предприниматель	ТК – Трудовой кодекс
КО – коммерческая организация	ТР РБ – технические регламенты РБ
КоАП – Кодекс Республики Беларусь об административных правонарушениях	ТР ТС – технические регламенты Таможенного союза
ЛНПА – локальные нормативно-правовые акты	ТР ЕАЭС – технические регламенты Евразийского экономического союза
НДС – налог на добавленную стоимость	УП – унитарное предприятие
НК – Налоговый кодекс	УСН – упрощенная система налогообложения
ОИС – объект интеллектуальной собственности	УФ – уставный фонд
ООО – общество с ограниченной ответственностью	ФСЗН – Фонд социальной защиты населения
ОПФ – организационно-правовая форма	ЭЦП – электронно-цифровая подпись
	ЮЛ – юридическое лицо

Раздел I.

Юридические формы ведения бизнеса

В Беларуси деятельность, приносящая доход (за исключением трудовых и подобных отношений), может осуществляться:

- в качестве самостоятельной деятельности, не относящейся к предпринимательской и не требующей государственной регистрации;
- в качестве предпринимательской деятельности, требующей государственной регистрации.

В основу этого деления положены в первую очередь виды осуществляемой деятельности, а также обстоятельства ведения деятельности: лично либо с привлечением наемных лиц, с реализацией товаров, работ, услуг гражданам для личного потребления либо с продажей организациям, предпринимателям для осуществления предпринимательской деятельности.

1.1. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ОСУЩЕСТВЛЯЕМАЯ САМОСТОЯТЕЛЬНО И НЕ ЯВЛЯЮЩАЯСЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ

Основной перечень непредпринимательской деятельности устанавливается ст. 1 Гражданского кодекса Республики Беларусь и конкретизируется положениями Указа Президента Республики Беларусь от 19 сентября 2017 г. № 337 «О регулировании деятельности физических лиц» (далее – Указ № 337), ст. 294, 295 Налогового кодекса Республики Беларусь. Особенная часть (далее – НК).

Не требуется государственная регистрация в качестве индивидуального предпринимателя или создание юридического лица при осуществлении:

1. ремесленная деятельность (см. подробнее п. 1.1.1);
2. деятельность по оказанию услуг в сфере агроэкотуризма (см. подробнее п. 1.1.2);
3. деятельность граждан Республики Беларусь, осуществляющих ведение личных подсобных хозяйств, по производству, переработке и реализации произведенной ими сельскохозяйственной продукции;
4. адвокатская деятельность;
5. нотариальная деятельность нотариусов;
6. деятельность третейских судей;
7. деятельность медиаторов;
8. деятельность, осуществляемая в рамках временных научных коллективов;
9. деятельность физических лиц по использованию собственных ценных бумаг и банковских счетов в качестве средства платежа или в целях сохранения денежных средств и получения дохода;

При осуществлении физическими лицами **самостоятельно, без привлечения иных физических лиц** по трудовым и (или) гражданско-правовым договорам, не требуют государственной регистрации (ст. 1 ГК, ст. 295 НК, Указ № 337):

10. реализация иностранными гражданами и лицами без гражданства, временно пребывающими и временно проживающими в Республике Беларусь, на торговых местах на рынках и (или) в иных установленных местными исполнительными и распорядительными органами местах не более пяти дней в календарном месяце произведений живописи, графики, скульптуры, изделий народных художественных ремесел, продукции растениеводства и пчеловодства;

11. реализация физическими лицами, за исключением иностранных граждан и лиц без гражданства, временно пребывающими и временно проживающими в Республике Беларусь, на торговых местах на рынках и (или) в иных установленных местными исполнительными и распорядительными органами местах, созданных этими физическими лицами:
 - произведений живописи, графики, скульптуры, изделий народных художественных ремесел;
 - продукции цветоводства, декоративных растений, их семян и рассады, животных;
 - лекарственных растений, ягод, грибов, орехов, другой дикорастущей продукции;
 - овощей и фруктов (в том числе в переработанном виде путем соления, квашения, мочения, сушения), иной продукции растениеводства, молочных и кисломолочных продуктов (в том числе в переработанном виде), продукции пчеловодства, иной продукции животноводства (кроме пушнины), полученной от домашних животных (крупный рогатый скот, свиньи, лошади, овцы, козы, кролики, сельскохозяйственная птица) как в живом виде, так и продуктами убоя в сыром или переработанном виде (п. 1-1 ст. 294 НК);
 - хлебобулочных и кондитерских изделий, готовой кулинарной продукции (Указ № 337);
12. оказание услуг по выращиванию сельскохозяйственной продукции;
13. оказание услуг по дроблению зерна;
14. выпас скота;
15. репетиторство (консультативные услуги по отдельным учебным предметам (предметам), учебным дисциплинам (дисциплинам), образовательным областям, темам, в том числе помощь в подготовке к централизованному тестированию);
16. чистка и уборка жилых помещений;
17. уход за взрослыми и детьми;
18. услуги, выполняемые домашними работниками: стирка и глажение постельного белья и других вещей, выгул домашних животных и уход за ними, закупка продуктов, приготовление пищи, мытье посуды, внесение платы из средств обслуживаемого лица за пользование жилым помещением и жилищно-коммунальные услуги, а также кошение трав на газонах, уборка озелененной территории от листьев, скошенной травы и мусора, сжигание мусора (абз. 6 ч. 1 ст. 295 НК);
19. музыкально-развлекательное обслуживание свадеб, юбилеев и прочих торжественных мероприятий, в т. ч. видеосъемка событий (абз. 7 ч. 1 ст. 295 НК);
20. деятельность актеров, танцоров, музыкантов, исполнителей разговорного жанра, выступающих индивидуально;
21. предоставление услуг тамады;
22. фотосъемка, изготовление фотографий;
23. деятельность, связанная с поздравлением с днем рождения, Новым годом и иными праздниками, независимо от места их проведения;
24. реализация котят и щенков при условии содержания домашнего животного (кошки, собаки);
25. услуги по содержанию, уходу и дрессировке домашних животных, кроме сельскохозяйственных животных;
26. деятельность по копированию, подготовке документов и прочая специализированная офисная деятельность;
27. деятельность по письменному и устному переводу;
28. предоставление услуг, оказываемых при помощи автоматов для измерения веса, роста;
29. ремонт швейных, трикотажных изделий и головных уборов, кроме ремонта ковров и ковровых изделий;

30. сдача внаем (поднаем) принадлежащих на праве собственности физическому лицу иным физическим лицам жилых помещений, а также садовых домиков, дач, в т. ч. для краткосрочного проживания (Указ № 337);

При осуществлении **по заказам граждан**, приобретающих или использующих товары (работы, услуги) исключительно **для личных, бытовых, семейных и иных нужд**, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности, не требуют государственной регистрации следующие виды деятельности (Указ № 337):

31. оформление (украшение) автомобилей, внутреннего пространства капитальных строений (зданий, сооружений), помещений, иных мест, а также моделирование предметов оформления интерьера, текстильных изделий, мебели, одежды и обуви, предметов личного пользования и бытовых изделий;
32. ремонт часов, обуви;
33. ремонт и восстановление, включая перетяжку, домашней мебели из материалов заказчика;
34. сборка мебели;
35. настройка музыкальных инструментов;
36. распиловка и колка дров, погрузка и разгрузка грузов;
37. производство одежды (в том числе головных уборов) и обуви из материалов заказчика;
38. штукатурные, малярные, стекольные работы, работы по устройству покрытий пола и облицовке стен, оклеивание стен обоями, кладка (ремонт) печей и каминов;
39. оказание услуг по разработке веб-сайтов, установке (настройке) компьютеров и программного обеспечения, восстановлению компьютеров после сбоя, ремонт, техническое обслуживание компьютеров и периферийного оборудования, обучение работе на персональном компьютере;
40. парикмахерские и косметические услуги, а также услуги по маникюру и педикюру.

Условия осуществления указанных видов деятельности, не требующих государственной регистрации:

а) деятельность должна осуществляться физическими лицами самостоятельно, без привлечения иных физических лиц по трудовым и (или) гражданско-правовым договорам;

б) как правило, до осуществления деятельности необходимо подать в налоговый орган по месту жительства письменное уведомление с указанием видов деятельности, которые будут осуществляться, видов реализуемых товаров, а также периода осуществления деятельности и места осуществления деятельности;

в) для видов деятельности, связанных с реализацией собственной продукции растениеводства, цветоводства, животноводства, необходимо наличие справки местного исполнительного и распорядительного органа, подтверждающей, что реализуемая продукция произведена плательщиком и (или) лицами, между собой в отношениях близкого родства или свойства, опекуна, попечителя и подопечного, на находящемся на территории Республики Беларусь земельном участке, предоставленном физическому лицу и (или) указанным лицам для строительства и (или) обслуживания жилого дома, ведения личного подсобного хозяйства, коллективного садоводства, дачного строительства, огородничества, в виде служебного земельного надела;

г) при реализации продукции пчеловодства, произведенной на территории Республики Беларусь, необходимо наличие ветеринарно-санитарного паспорта пасеки, выданного на территории Республики Беларусь, и (или) свидетельства, оформленного на основании этого паспорта.

Особенности осуществления ремесленной деятельности

Специальное нормативное регулирование:

- 1) Указ Президента Республики Беларусь от 16.05.2005 № 225 «О некоторых вопросах осуществления физическими лицами ремесленной деятельности» (далее – Указ № 225);
- 2) с 12.01.2018 г. – Указ Президента Республики Беларусь от 09.10.2017 N 364 «Об осуществлении физическими лицами ремесленной деятельности» (далее – Указ № 364);
- 3) Глава 40 Налогового кодекса Республики Беларусь (далее – НК).

Под **ремесленной деятельностью** понимают деятельность физических лиц по изготовлению и реализации товаров, выполнению работ, оказанию услуг с применением ручного труда и инструмента, в том числе электрического, осуществляемая самостоятельно, без привлечения иных физических лиц по трудовым и (или) гражданско-правовым договорам, и направленная на удовлетворение бытовых потребностей граждан.

Виды ремесленной деятельности.

На данный момент Указом № 225 предусмотрен закрытый перечень видов ремесленной деятельности (в частности, изготовление и ремонт хозяйственной посуды и кухонного инвентаря из глины, жести, дерева и прочих древесных материалов; вышивка и плетение бисером; изготовление свечей, мыла).

С 12.01.2018 г. перечень видов ремесленной деятельности согласно Указу № 364 становится открытым: к ремесленной деятельности будут относиться иная деятельность по созданию предметов творчества, а также деятельность, осуществляемая с применением ручного труда, за исключением видов деятельности, не относящихся к предпринимательской деятельности, при осуществлении которых уплачивается единый налог с индивидуальных предпринимателей и иных физических лиц. Полный перечень ремесленных видов деятельности приведен в Приложении 2.2.

Также с 2018 г. расширяются места, в которых допускается реализация предметов ремесленной деятельности: помимо торговых мест и напрямую по договорам с ИП и ЮЛ, можно будет реализовывать продукцию в местах ее изготовления, на рынках, ярмарках, путем пересылки почтовыми отправлениями, доставки любыми видами транспорта, с возможностью рекламирования в Интернете.

Важным дополнением, вступающим в силу с 2018 г. является то, что выпускаемая в обращение продукция, выполняемые работы, оказываемые услуги не подлежат обязательному подтверждению соответствия, а ремесленники обязаны обеспечить безопасность своей продукции, выполняемых работ, оказываемых услуг.

Обязанности физического лица, осуществляющего ремесленную деятельность:

- подать в налоговый орган по месту своего нахождения заявление о постановке на учет (до момента осуществления деятельности);
- оплатить соответствующий сбор за осуществление ремесленной деятельности: 1 базовая величина в календарный год (ст. 320 НК).

Нарушение порядка осуществления ремесленной деятельности может повлечь административную ответственность по ст. 23.68 КоАП в виде штрафа – 5 базовых величин.

Преимущества осуществления ремесленной деятельности	Недостатки осуществления ремесленной деятельности
1. Не требуется госрегистрация в качестве ИП или ЮЛ, но нужно оплатить сбор и стать на учет в ИМНС по месту жительства	1. Личный труд, нельзя привлекать наемных лиц
2. Подоходный налог, единый налог не уплачивается. Вместо этого 1 раз в год уплачивается сбор в размере 1 БВ = 23 рубля. Подлежит оплате взнос в ФСЗН.	2. Если Годовой доход > сбор(1 БВ) x 100 = 2 300 рублей, то нужно оплатить доп. сбор = сумма превышения x 10 %. Следовательно, УСН со ставкой 5 % без НДС может быть выгоднее.
3. Не нужно вести статистическую и/или бухгалтерскую отчетность	3. Только определенные виды деятельности

Особенности деятельности по оказанию услуг в сфере агроэкотуризма

Специальное нормативное регулирование:

- 1) Указ Президента Республики Беларусь от 02.06.2006 № 372 «О мерах по развитию агроэкотуризма в Республике Беларусь» (далее – Указ № 372);
- 2) с 12.01.2018 г. – Указ Президента Республики Беларусь от 09.10.2017 № 365 «О развитии агроэкотуризма»;
- 3) Глава 41 Налогового кодекса Республики Беларусь.

Агроэкотуризм – временное пребывание граждан Республики Беларусь, иностранных граждан и лиц без гражданства (далее – агроэкотуристы) в сельской местности, малых городских поселениях в целях получения услуг, указанных в пункте 5 настоящего Указа, оказываемых субъектом агроэкотуризма для отдыха, оздоровления, ознакомления с природным потенциалом республики, национальными культурными традициями без занятия трудовой, предпринимательской, иной деятельностью, оплачиваемой и (или) приносящей прибыль (доход) из источника в месте пребывания.

Деятельность по оказанию услуг в сфере агроэкотуризма может осуществляться при наличии в совокупности следующих условий:

- жилого дома (квартиры в жилом доме) или нескольких жилых домов (квартир в жилых домах), расположенных в сельской местности, малых городских поселениях, принадлежащих на праве собственности физическому лицу – субъекту агроэкотуризма и (или) члену его семьи либо сельскохозяйственной организации, отвечающих установленным санитарным и техническим требованиям и благоустроенных применительно к условиям данного населенного пункта;
- свободных жилых комнат в жилом доме (части жилого дома) для размещения агроэкотуристов;
- осуществлении субъектами агроэкотуризма деятельности по производству и (или) переработке сельскохозяйственной продукции;
- возможностей для ознакомления агроэкотуристов с природными и архитектурными объектами, национальными культурными традициями соответствующей местности.

Виды услуг в сфере агроэкотуризма:

- предоставление жилых комнат для размещения агроэкотуристов, причем число таких комнат не должно превышать десяти;
- обеспечение агроэкотуристов питанием (как правило, с использованием продукции собственного производства);

- организация познавательных, спортивных и культурно-развлекательных экскурсий и программ;
- иные услуги, связанные с приемом, размещением, транспортным и иным обслуживанием агроэкотуристов.

С 2018 г. перечень допустимых услуг в сфере агроэкотуризма дополняется, станет возможным: проведение презентаций, юбилеев, банкетов; оказание услуг бань, саун и душевых; катание на животных, за исключением диких, и гужевом транспорте; предоставление инвентаря для спорта и отдыха. Кроме того, с 2018 г. субъекты агроэкотуризма будут вправе:

- 1) привлекать для оказания услуг иных физических лиц по трудовым и/или гражданско-правовым договорам;
- 2) без изменения целевого назначения земельных участков, предоставленных для строительства и/или обслуживания жилого дома, возводить гостевые домики, не относящиеся к жилому фонду, для временного пребывания агроэкотуристов.

Обязанности лиц, оказывающих услуги в сфере агроэкотуризма:

- до начала осуществления деятельности – подать в налоговый орган по месту своего нахождения заявление о постановке на учет. С 2018 г. данное требование отменяется, соответствующие сведения в налоговый орган будут предоставляться исполкомами;
- письменно известить городской (городов районного подчинения)/поселковый/сельский Совет депутатов о намерении осуществлять деятельность в сфере агроэкотуризма (с 12.01.2018 г. извещать следует не Совет депутатов, а местный исполнительный комитет);
- до начала деятельности оплатить соответствующий сбор за оказание услуг в сфере агроэкотуризма (согласно главе 41 НК ставка сбора (ст. 324 НК) – 1 базовая величина в календарный год);
- заключать договоры на оказание услуг в сфере агроэкотуризма, типовой договор утвержден Советом Министров Республики Беларусь (Постановление № 818 от 29.06.2006).

Нарушение порядка оказания услуг в сфере агроэкотуризма может повлечь административную ответственность по ст. 23.74 КоАП в виде предупреждения, штрафа в размере от 1 до 10 базовых величин.

Преимущества осуществления ремесленной деятельности	Недостатки осуществления ремесленной деятельности
1. Не требуется госрегистрация в качестве ИП или ЮЛ, но нужно оплатить сбор, стать на учет в ИМНС по месту жительства и уведомить Совет депутатов (с 2018 г. – уплатить сбор и уведомить местный исполком).	1. Имеются дополнительные требования к местности размещения (возможности для ознакомления агроэкотуристов с природными и архитектурными объектами, национальными культурными традициями), помещению (жилой дом (квартира в жилом доме), расположен в сельской местности, малых городских поселениях, принадлежит на праве собственности субъекту агроэкотуризма и (или) члену его семьи и имеет свободные жилые комнаты для размещения агроэкотуристов); к дополнительной деятельности (осуществление субъектами агроэкотуризма деятельности по производству и (или) переработке сельскохозяйственной продукции).
2. Налог на прибыль, НДС, подоходный налог, единый налог не уплачивается. Вместо этого 1 раз в год уплачивается сбор в размере 1 БВ = 23 рубля. Подлежит оплате взнос в ФСЗН.	2. Раздельный учет доходов от агроэкотуризма и иных доходов (например, от реализации сельхозпродукции).

3. Возможность получения кредита на льготных условиях (до 2 000 базовых величин на срок до 5 лет (физическим лицам – до 7 лет) в белорусских рублях с уплатой процентов в размере 5 % годовых).	3. Ограничение масштаба ведения деятельности: можно сдавать не более 10 комнат, организация питания туристов с использованием продукции собственного производства, запрет на осуществление агроэкотуризма на территориях курортных зон.
	4. Необходимость заключать договоры на оказание услуг в сфере агроэкотуризма и ежегодно сдавать в ИМНС информацию о договорах, заключенных в истекшем году.

В целом, если ваша бизнес-идея подходит под один из указанных выше видов деятельности, Вы планируете иметь небольшой бизнес (без возможности привлечения внешних инвесторов), Вы не хотите разбираться с процедурой государственной регистрации и особенностями осуществления предпринимательской деятельности, Вас не пугает личное трудовое участие, тогда реализация вашей бизнес-идеи может быть осуществлена посредством видов деятельности, не относящихся к предпринимательской.

1.2. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Предпринимательская деятельность – это самостоятельная деятельность юридических и физических лиц, осуществляемая ими в гражданском обороте от своего имени, на свой риск и под свою имущественную ответственность и **направленная на систематическое получение прибыли** от пользования имуществом, продажи вещей, произведенных, переработанных или приобретенных указанными лицами для продажи, а также от выполнения работ или оказания услуг, если эти работы или услуги предназначаются для реализации другим лицам и не используются для собственного потребления (ч. 2 п. 1 ст. 1 ГК).

Предпринимательская деятельность может осуществляться в качестве **индивидуального предпринимателя** (самостоятельно физическим лицом) либо путем **создания юридического лица** (организации).

Не допускается государственная регистрация гражданина в качестве индивидуального предпринимателя, и не допускается создание юридического лица, вхождение в состав его участников, если:

- 1) гражданин – собственник имущества (учредитель, участник) КО или гражданин, обратившийся за государственной регистрацией в качестве ИП, имеет непогашенную или неснятую судимость за преступления против собственности и порядка осуществления экономической деятельности;
- 2) в отношении собственника имущества (учредителя, участника) КО, гражданина, регистрирующегося в качестве ИП, имеется неисполненное вступившее в законную силу судебное постановление о взыскании денежных средств и (или) обращении взыскания на иное имущество, исполнительная надпись о взыскании с физических лиц, в том числе с индивидуальных предпринимателей, налогов, сборов (пошлин) и пеней, задолженности по обязательным страховым взносам и пеням в бюджет государственного внебюджетного фонда социальной защиты населения Республики Беларусь;
- 3) на дату государственной регистрации собственник имущества (учредитель, участник) КО или гражданин, обратившийся за государственной регистрацией в качестве ИП, является собственником имущества (участником), руководителем коммерческой организации, в отношении которой принято решение о ликвидации, но процесс ее ликвидации не завершен;

- 4) на дату государственной регистрации собственник имущества (учредитель, участник) КО или гражданин, обратившийся за государственной регистрацией в качестве ИП, является собственником имущества (участником), руководителем юридического лица, в отношении которого судом, рассматривающим экономические дела, вынесено определение об открытии конкурсного производства и подготовке дела об экономической несостоятельности (банкротстве) к судебному разбирательству;
- 5) на дату государственной регистрации собственник имущества (учредитель, участник) КО является собственником имущества (участником), руководителем юридического лица - должника, признанного экономически несостоятельным (банкротом), с даты исключения которого из ЕГР прошло менее года;
- 6) на дату государственной регистрации гражданин, обратившийся за государственной регистрацией в качестве ИП, является ИП, признанным экономически несостоятельным (банкротом), с даты исключения которого из ЕГР прошло менее года;
- 7) на дату государственной регистрации собственник имущества (учредитель, участник) КО или гражданин, обратившийся за государственной регистрацией в качестве ИП, является собственником имущества (участником) юридического лица, ИП, задолженность которого была признана безнадежным долгом и списана в соответствии с законодательными актами, с даты исключения которого из ЕГР прошло менее трех лет;
- 8) на дату государственной регистрации собственник имущества (учредитель, участник) КО является собственником имущества (участником), руководителем коммерческой организации (индивидуальным предпринимателем), находящейся (находящимся) в реестре коммерческих организаций и индивидуальных предпринимателей с повышенным риском совершения правонарушений в экономической сфере по основаниям, предусмотренным в абзацах втором, четвертом и пятом подпункта 1.1 пункта 1 Указа Президента Республики Беларусь от 23 октября 2012 г. N 488 «О некоторых мерах по предупреждению незаконной минимизации сумм налоговых обязательств»;
- 9) для собственника имущества (учредителя, участника) КО либо гражданина, регистрирующегося в качестве ИП, законодательством либо судом установлены иные запреты и ограничения на обращение за государственной регистрацией.

В случае несоблюдения хотя бы одного из перечисленных ограничений **государственная регистрация КО, ИП может быть признана судом недействительной**. Деятельность таких КО, ИП является незаконной и запрещается, а **доходы, полученные от такой деятельности, взыскиваются в судебном порядке в местные бюджеты**. При этом взыскание доходов осуществляется независимо от срока, прошедшего со дня такой регистрации, и за весь период осуществления деятельности.

1.2.1. ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

Гражданин вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя.

К деятельности индивидуальных предпринимателей применяются правила, которые регулируют деятельность юридических лиц, являющихся коммерческими организациями, если иное не вытекает из законодательства или существа правоотношения.

Законодательство ограничивает количество физических лиц, привлекаемых индивидуальным предпринимателем на основании гражданско-правовых и (или) трудовых договоров для осуществления предпринимательской деятельности. Таких лиц может быть **не более трех**. Предпринимательская деятельность с нарушением этого условия запрещается.

В отличие от юридических лиц, индивидуальный предприниматель не может осуществлять некоторые виды лицензируемой деятельности:

<ul style="list-style-type: none"> • Банковская деятельность • Ветеринарная деятельность • Деятельность в области автомобильного транспорта • Деятельность в области вещания • Деятельность в области использования атомной энергии и источников ионизирующего излучения • Деятельность в области промышленной безопасности • Деятельность в сфере игорного бизнеса • Деятельность по заготовке (закупке) лома и отходов черных и цветных металлов • Деятельность по обеспечению пожарной безопасности • Деятельность по разработке и производству бланков ценных бумаг и документов с определенной степенью защиты, а также документов с определенной степенью защиты и специальных материалов для защиты их от подделки • Деятельность по технической и (или) криптографической защите информации • Деятельность, связанная с криптографической защитой информации и средствами негласного получения информации • Деятельность, связанная с продукцией военного назначения 	<ul style="list-style-type: none"> • Деятельность, связанная с оборотом наркотических средств, психотропных веществ и их прекурсоров • Деятельность, связанная с производством алкогольной, пищевой спиртосодержащей продукции, пищевой этилового спирта и табачных изделий • Деятельность, связанная со служебным и гражданским оружием и боеприпасами к нему, коллекционированием и экспонированием оружия и боеприпасов • Образовательная деятельность • Оказание юридических услуг (в части риелторских услуг) • Розничная торговля нефтепродуктами • Оптовая торговля и хранение алкогольной, пищевой спиртосодержащей продукции, пищевой этилового спирта и табачных изделий • Охранная деятельность • Профессиональная и биржевая деятельность по ценным бумагам • Страховая деятельность • Деятельность, связанная со служебным и гражданским оружием и боеприпасами к нему (в части производства, реализации и ремонта оружия и боеприпасов)
---	--

Деятельность в качестве ИП имеет ряд преимуществ:

- ИП не обязан иметь юридический адрес и, соответственно, не несет расходы на аренду офиса;
- ИП управляет своим бизнесом самостоятельно и не несет расходы на выплату заработной платы директору, бухгалтеру и уплату соответствующих налогов;
- простая процедура снятия со счета и использования денежных средств в качестве личного дохода ИП;
- отчетность существенно меньше по сравнению с юридическими лицами.

1.2.2. ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Юридическим лицом признается организация, которая **имеет** в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное **имущество, несет** самостоятельную **ответственность по своим обязательствам**, может от своего имени **приобретать и осуществлять** имущественные и личные неимущественные **права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, прошедшая** в установленном порядке **государственную регистрацию** в качестве юридического лица либо признанная таковым законодательным актом.

Коммерческой организацией является та организация, которая преследует извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и (или) распределяет полученную прибыль между участниками.

Коммерческие организации могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, унитарных предприятий, крестьянских (фермерских) хозяйств и иных формах, предусмотренных законодательством.

В зависимости от прав учредителей (участников) на имущество юридического лица коммерческие организации делятся на 2 большие группы:

- юридические лица, учредители (участники) которых имеют обязательственные права в отношении этого юридического лица (хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, крестьянские (фермерские) хозяйства).
- юридические лица, учредители (участники) которых имеют вещные права на имущество этих юридических лиц (унитарные предприятия).

Отличия между основными видами коммерческих организаций представлены в таблице:

Организационно-правовая форма	Количество учредителей (участников), УФ	Собственность на имущество	Дополнительная ответственность учредителя	Право на выход	Продажа бизнеса, привлечение инвестора
УП (унитарное предприятие)	только 1 Уставный фонд (УФ) – любой	у учредителя	Не отвечает по обязательствам предприятия	Отсутствует	Сложно, только продажа предприятия как имущественного комплекса, либо путем преобразования УП в ООО с последующим выходом из ООО либо с отчуждением доли в его уставном фонде
ООО/ОДО с 1 участником	1 УФ – любой	у общества	Не отвечает по обязательствам общества, но несет риск убытков в пределах стоимости внесенного вклада в уставный фонд	Выход единственного участника не допускается	Возможна продажа участником доли или ее части в уставном фонде общества третьим лицам. Отчуждение единственным участником принадлежащей ему доли в уставном фонде общества самому обществу не допускается
ООО (общество с ограниченной ответственностью)	от 2 до 50 УФ – любой	у общества	Не отвечает по обязательствам общества, но несет риск убытков в пределах стоимости внесенного вклада в уставный фонд	Участник (кроме последнего) может выйти из общества в любой момент, независимо от согласия других участников	Возможна продажа участником доли или ее части в уставном фонде общества другим участникам, обществу, третьим лицам
ОДО (общество с дополнительной ответственностью)	от 2 до 50 УФ – любой	у общества	Риск убытков в пределах стоимости внесенного вклада + дополнительная ответственность min 50 базовых величин	Участник (кроме последнего) вправе в любое время выйти, независимо от согласия других участников	Возможна продажа участником доли или ее части в уставном фонде общества другим участникам, обществу, третьим лицам
ЗАО (закрытое акционерное общество)	от 2 до 50 УФ – min 100 базовых величин	у общества	Не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков в пределах стоимости принадлежащих акций	Отсутствует	Возможна продажа акций только определенному кругу лиц, обществу

Производственный кооператив (артель) – это коммерческая организация, участники которой обязаны **внести имущественный паевой взнос, принимать личное трудовое участие** в его деятельности и **нести субсидиарную ответственность**¹ по обязательствам производственного кооператива в равных долях, если иное не определено в уставе, в пределах, установленных уставом, но **не меньше величины полученного годового дохода** в производственном кооперативе.

Указанные особенности производственного кооператива делают его неудобным, высокорисковым и поэтому малоприменимым среди иных форм ведения бизнеса.

Крестьянское (фермерское) хозяйство – это коммерческая организация, созданная **одним гражданином (членами одной семьи), внесшим** (внесшими) **имущественные вклады**, для осуществления предпринимательской деятельности **по производству сельскохозяйственной продукции**, а также по ее переработке, хранению, транспортировке и реализации, основанной на его (их) **личном трудовом участии и использовании земельного участка**, предоставленного для этих целей в соответствии с законодательством об охране и использовании земель.

Крестьянское (фермерское) хозяйство имеет право осуществлять деятельность по оказанию услуг в сфере агроэкотуризма, которая не является предпринимательской.

Крестьянские (фермерские) хозяйства имеют существенные льготы по налогам: в течение **трех лет со дня их государственной регистрации** в части деятельности по производству продукции растениеводства (кроме цветов и декоративных растений), животноводства (кроме пушного звероводства), рыбоводства и пчеловодства **освобождаются от налогов, сборов (пошлин)**. При этом сохраняется обязанность уплаты таможенных платежей, налога на добавленную стоимость и акцизов, взимаемых налоговыми органами при ввозе товаров с территории государств-членов Евразийского экономического союза; обязанность исчислить и перечислить в бюджет налог на добавленную стоимость при реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав на территории Республики Беларусь иностранными организациями, а также обязанности налоговых агентов, в том числе обязанности удерживать при выплате заработной платы и иных доходов с начисляемых (перечисляемых) сумм налоги, сборы (пошлины).

Правомерная деятельность любой коммерческой организации и индивидуального предпринимателя возможна только после государственной регистрации.

¹ Субсидиарная ответственность – это дополнительная ответственность лиц, которые наряду с должником отвечают перед кредитором за ненадлежащее исполнение обязательств в случаях, предусмотренных законодательством или договором.

Обычно учредители юридического лица не отвечают по его обязательствам, однако п. 3 ст. 52 ГК предусматривает возможность привлечения учредителей к субсидиарной ответственности в случае банкротства компании: «Учредитель (участник) юридического лица или собственник его имущества не отвечают по обязательствам юридического лица, а юридическое лицо не отвечает по обязательствам учредителя (участника) или собственника, за исключением случаев, предусмотренных законодательными актами либо учредительными документами юридического лица».

Если экономическая несостоятельность (банкротство) юридического лица вызвана собственником его имущества, учредителями (участниками) или другими лицами, в том числе руководителем юридического лица, имеющими право давать обязательные для этого юридического лица указания либо имеющими возможность иным образом определять его действия, то на таких лиц при недостаточности имущества юридического лица возлагается субсидиарная ответственность по его обязательствам».

Раздел II.

Государственная регистрация коммерческих организаций и индивидуальных предпринимателей

После определения формы ведения бизнеса следует стадия государственной регистрации.

Осуществление предпринимательской деятельности без государственной регистрации связано с существенными рисками в части привлечения виновных лиц к административной (ч. 1-1 ст. 12.7 КоАП с взысканием штрафа в размере до 100 базовых величин и риском конфискации дохода, полученного в результате такой деятельности), и даже уголовной (ст. 233 Уголовного кодекса Республики Беларусь) ответственности. Учитывая заявительный принцип регистрации ИП и большинства коммерческих организаций, исчерпывающий перечень необходимых документов, процедура регистрации не повлечет существенных временных и финансовых затрат для потенциального учредителя.

Условно на данной стадии можно выделить 3 этапа: подготовка к регистрации, регистрация, пострегистрационные действия.

Процедура государственной регистрации будет различна в зависимости от избранной формы ведения бизнеса, особенно ярко выражены отличия регистрации ИП и коммерческих организаций.

2.1. ГОСУДАРСТВЕННАЯ РЕГИСТРАЦИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ (ИП)

Этапы государственной регистрации ИП

Этап/Действия	Сроки осуществления
ПОДГОТОВКА К ГОСУДАРСТВЕННОЙ РЕГИСТРАЦИИ ИП	от 1 дня
Определение компетентного регистрирующего органа	–
Подготовка и сбор документов	от 1 дня
Оплата суммы государственной пошлины	–
ГОСУДАРСТВЕННАЯ РЕГИСТРАЦИЯ ИП	не позднее следующего рабочего дня
Подача документов в государственный орган	–
Выдача свидетельства о государственной регистрации	не позднее следующего рабочего дня
ПОСТРЕГИСТРАЦИОННЫЕ ДЕЙСТВИЯ ДЛЯ ИП	от 1 дня
Получение в регистрирующем органе документов, подтверждающих постановку на учет в контролирующих органах	5 рабочих дней со дня регистрации
Обращение в ИМНС с заявлением о переходе на УСН	не позднее 20 рабочих дней со дня регистрации
Изготовление печати	от 2 часов
Открытие текущего (расчетного) счета в банке	в день обращения



Рис. 2.1. Схема государственной регистрации ИП

Алгоритм государственной регистрации ИП:

1. ПОДГОТОВКА К ГОСУДАРСТВЕННОЙ РЕГИСТРАЦИИ ИП

1.1. Определение компетентного регистрирующего органа

Регистрация ИП на территории Витебской области осуществляется Администрациями районов г. Витебска, районными (Новополоцким городским) исполнительными комитетами по месту жительства индивидуального предпринимателя.

Регистрация ИП на территории Могилевской области осуществляется Администрациями районов г. Могилева, Администрациями районов г. Бобруйска и районными исполнительными комитетами по месту жительства индивидуального предпринимателя.

Перед совершением следующих действий\ми желательно удостовериться в корректности определения компетентного органа с помощью телефонного звонка.

Исключения из указанного выше правила об определении регистрирующего органа:

- Регистрация ИП в СЭЗ осуществляется администрацией СЭЗ;
- Регистрация ИП на территории Китайско-Белорусского индустриального парка «Индустриальный парк «Великий камень» осуществляется администрацией Китайско-Белорусского индустриального парка.

1.2. Подготовка и сбор документов

Документы, необходимые для регистрации ИП:

- **Заявление о государственной регистрации.** Форма заявления утверждена постановлением Министерства юстиции Республики Беларусь от 27.01.2009 № 8. Часто форму заявления размещают регистрирующие органы на своих интернет-сайтах, однако всегда проверяйте ее актуальность на день обращения за регистрацией. Заявление заполняется самостоятельно заявителем либо с помощью консультантов (юристов, адвокатов и т. д.). Сотрудники регистрирующего органа не предоставляют форм заявления и могут отказать в помощи по его заполнению.

Для указания наименования и кода основного вида экономической деятельности необходимо использовать актуальную редакцию Общегосударственного классификатора видов экономической деятельности Республики Беларусь.

Гражданин должен заранее внимательно ознакомиться со сведениями, которые он подтверждает при регистрации (например, факт отсутствия непогашенной или неснятой судимости за преступления против собственности и порядка осуществления экономической деятельности). Ведь сообщение при регистрации заведомо ложных сведений является основанием для признания регистрации недействительной, что влечет прекращение деятельности ИП и взыскания всех доходов в бюджет (вне зависимости от срока осуществления деятельности в качестве ИП).

- **Фотография гражданина, обратившегося за государственной регистрацией.** Размер фотографии для ИП нормативно не установлен. Следовательно, необходимо руководствоваться требованиями, установленными к фотографиям для паспорта гражданина Республики Беларусь (35 мм x 45 мм) и (или) уточнить требуемый формат непосредственно в регистрирующем органе.
- **Платежный документ, подтверждающий уплату государственной пошлины.** Обратите внимание, что при подаче документов необходимо иметь оригинал банковской квитанции с печатью банка и собственноручной подписью операциониста.
- **Паспорт (документ, удостоверяющий личность)**
- **Нотариально удостоверенная доверенность на представителя** (при подаче документов через представителя).

В том случае, если вы не можете либо не хотите присутствовать в регистрационном органе, документы могут быть представлены вашим представителем по доверенности, оформленной предварительно в установленном порядке у нотариуса.

1.3. Оплата суммы государственной пошлины

За регистрацию ИП подлежит оплате государственная пошлина. Размер пошлины указан в приложении 2.1. Реквизиты для оплаты пошлины необходимо уточнять непосредственно в регистрирующем органе. Часто они размещаются на официальных интернет-сайтах регистрирующих органов, однако всегда проверяйте их актуальность.

Некоторые лица освобождены от обязанности по оплате пошлины согласно п. 8 ст. 257 НК:

- граждане, состоящие на учете в органах по труду, занятости и социальной защите в качестве безработных;
- граждане, получающие в дневной форме получения образования общее среднее, специальное, профессионально-техническое, среднее специальное, высшее образование;
- граждане, получившие в дневной форме получения образования указанное образование, в течение года после его получения.

Однако, освобождение от обязанности по оплате пошлины возможно лишь в случае представления указанными гражданами доказательств своего текущего статуса.

2. ПОРЯДОК ГОСУДАРСТВЕННОЙ РЕГИСТРАЦИИ ИП

2.1. подача документов в государственный орган

Способы обращения за государственной регистрацией:

Путем личного обращения
в регистрирующий орган

Путем отправки документов через
веб-портал ЕГР (<http://egr.gov.by>)

При личном обращении в государственный орган пакет документов подается либо непосредственно гражданином, регистрирующимся в качестве индивидуального предпринимателя, либо его представителем по доверенности. В первом случае гражданин ставит свою подпись на заявлении в присутствии сотрудника регистрирующего органа, а во втором – его подпись заранее должна быть удостоверена нотариусом.

Особенности отправки документов через вВеб-портал ЕГР изложены в главе «Государственная регистрация КО».

2.2. Выдача свидетельства о государственной регистрации

Индивидуальный предприниматель считается зарегистрированным со дня подачи документов в регистрирующий орган.

Свидетельство о государственной регистрации выдается не позднее рабочего дня, следующего за днем подачи документов для государственной регистрации.

3. ПОСТРЕГИСТРАЦИОННЫЕ ДЕЙСТВИЯ ДЛЯ ИП

3.1. Получение в регистрирующем органе документов, подтверждающих постановку на учет в контролирующих органах

Регистрирующий орган в течение 5 рабочих дней со дня регистрации ИП выдает документ, подтверждающий постановку на учет в налоговых органах, органах государственной статистики, органах Фонда социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты, регистрацию в Белорусском республиканском унитарном страховом предприятии «Белгосстрах».

3.2. Обращение в ИМНС с заявлением о переходе на УСН

При желании и наличии соответствующих условий (глава 34 НК), ИП вправе определить свою систему налогообложения: использование упрощенной системой налогообложения либо общей. Подробнее об особенностях налогообложения в отдельном параграфе настоящего пособия.

Для формирования учетных дел ИМНС, ФСЗН, РУП «Белгосстрах» могут запросить дополнительные документы у ИП.

3.3. Изготовление печати

Наличие у индивидуального предпринимателя свидетельства о государственной регистрации является основанием для обращения за изготовлением печатей (штампов). Получение специальных разрешений на изготовление печатей (штампов) не требуется. Более того, индивидуальный предприниматель вправе осуществлять деятельность без получения печати.

Для заказа печати необходимы:

- Заявление на изготовление печати;
- Копия свидетельства о госрегистрации ИП.

Для получения готовой печати необходимы:

- Документ, удостоверяющий личность ИП (паспорт);
- Доверенность на представителя, удостоверенная нотариусом (при получении печати представителем ИП).

3.4. Открытие текущего (расчетного) счета в банке

Для ИП наличие расчетного счета не является обязательным, за исключением случаев, когда:

- ежемесячный размер выручки от реализации товаров (работ, услуг), кроме выручки, полученной от осуществления видов деятельности, по которым ИП уплачивает единый налог, превышает сумму, эквивалентную 1 000 базовых величин, на первое число месяца, в котором производилась реализация товаров (работ, услуг);
- прием наличных денежных средств осуществляется ИП с использованием кассовых суммирующих аппаратов или специальных компьютерных систем.

Для открытия расчетного счета ИП в избранный им банк подает следующие документы (полный перечень документов необходимо уточнять в конкретном банке):

1. Заявление на открытие текущего (расчетного) счета;
2. Копия свидетельства о государственной регистрации ИП;
3. Карточка с образцами подписей ИП и оттиска печати.

Свидетельствование подлинности подписи и оттиска печати субъектов хозяйствования на банковских карточках осуществляется уполномоченными сотрудниками банков.

4. Документ, удостоверяющий личность (паспорта).

Также необходимо заключение договора банковского счета между ИП и банком. В итоге, после открытия текущего (расчетного) счета ИП вправе совершать безналичные расчеты.

С 3 сентября 2017 года гражданин, обратившийся за государственной регистрацией в качестве ИП, при прохождении процедуры государственной регистрации вправе инициировать в заявлении о государственной регистрации направление регистрирующим органом в банк, небанковскую кредитно-финансовую организацию информации, необходимой для открытия текущего (расчетного) банковского счета. В этом случае, вышеуказанные документы для открытия банковского счета ИП в банк не представляются.

2.2. ГОСУДАРСТВЕННАЯ РЕГИСТРАЦИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (КО)

Этапы государственной регистрации КО

Этап/Действия	Сроки осуществления
1. ПОДГОТОВКА К ГОСУДАРСТВЕННОЙ РЕГИСТРАЦИИ КО	От 1 дня
1.1. Определение компетентного регистрирующего органа	-
1.2. Согласование наименования КО	от 1 дня
1.3. Определение места нахождения (юридического адреса) КО	-
1.4. Решение о формировании УФ (в денежной и (или) неденежной форме)	от 1 дня
1.5. Подготовка устава, протоколов/решений учредителя, заявления о регистрации, доверенностей, иных необходимых документов для регистрации	от 1 дня
1.6. Оплата суммы государственной пошлины.	-
2. ГОСУДАРСТВЕННАЯ РЕГИСТРАЦИЯ КО	Не позднее следующего рабочего дня
2.1 . Подача документов в государственный орган	-
2.2. Выдача свидетельства о государственной регистрации	Не позднее следующего рабочего дня
3. ПОСТРЕГИСТРАЦИОННЫЕ ДЕЙСТВИЯ ДЛЯ КО	От 1 дня
3.1. Оформление приема на работу директора и главного бухгалтера	От 1 дня
3.2. Получение в регистрирующем органе документов, подтверждающих постановку на учет в контролирующих органах	5 рабочих дней со дня регистрации
3.3. Обращение в ИМНС с заявлением о переходе на УСН	Не позднее 20 рабочих дней со дня регистрации
3.4. Изготовление печати	От 2 часов
3.5. Открытие текущего (расчетного) счета в банке	В день обращения

Алгоритм государственной регистрации КО:

1. ПОДГОТОВКА К ГОСУДАРСТВЕННОЙ РЕГИСТРАЦИИ КО

1.1. Определение компетентного регистрирующего органа

Регистрация КО на территории Витебской области осуществляется Администрациями районов г. Витебска, районными (Новополоцким городским) исполнительными комитетами по месту нахождения (юридическому адресу) создаваемой КО.

Регистрация КО на территории Могилевской области осуществляется Администрациями районов г. Могилева, районными (Бобруйским городским) исполнительными комитетами по месту нахождения (юридическому адресу) создаваемой КО.

Перед следующими действиями желательно удостовериться в корректности определения компетентного органа с помощью телефонного звонка.



Рис. 2.2. Схема государственной регистрации коммерческой организации

Исключения из указанного выше правила об определении регистрирующего органа:

- Регистрация банков и небанковских кредитно-финансовых организаций, в том числе расположенных в СЭЗ и Китайско-Белорусском индустриальном парке «Индустриальный парк «Великий камень» осуществляется Национальным банком;
- Регистрация страховых организаций, страховых брокеров, объединений страховщиков, в том числе расположенных в СЭЗ и Китайско-Белорусском индустриальном парке «Индустриальный парк «Великий камень» осуществляется Министерством финансов;
- Регистрация КО в СЭЗ, за исключением организаций, указанных в п. 1 и 2, осуществляется администрацией СЭЗ;
- Регистрация КО на территории Китайско-Белорусского индустриального парка «Индустриальный парк «Великий камень», за исключением организаций, указанных в п. 1 и 2, осуществляется администрацией Китайско-Белорусского индустриального парка «Индустриальный парк «Великий камень»;
- КО с участием иностранных и международных организаций, за исключением организаций, указанных в п. 1-4, осуществляется облисполкомами и Минским горисполкомом по месту нахождения создаваемой КО.

1.2. Согласование наименования КО

Наименование КО = организационно-правовая форма (ОПФ) + специальное наименование

Пример полного и сокращенного наименования:

Общество с ограниченной ответственностью «Ромашка»/ООО «Ромашка»

Особенности:

- Наименование унитарного предприятия должно содержать дополнительно указание на характер деятельности (транспортное, торговое, производственное и т. д.).
- Если учредитель унитарного предприятия – физическое лицо, то ОПФ должна именоваться «Частное унитарное предприятие», если юридическое лицо – «Унитарное предприятие».

Согласовывать необходимо именно специальное наименование:

Заявитель	Способ согласования	Адресат	Документы	Сроки рассмотрения
Учредитель КО / Представитель (по доверенности / руководитель учредителя, если им является ЮЛ)	Личное обращение	Компетентный регистрирующий орган (исполнительный комитет)	1. Заявление (форма утверждена Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 05.02.2009 № 154); 2. Копия документа, подтверждающего полномочия представителя (доверенность)	В день обращения
	По почте (заказным письмом с заказным уведомлением)			В течение 2 рабочих дней с даты получения
	В электронном виде	Веб-портал ЕГР (http://egr.gov.by)		Не позднее следующего рабочего дня со дня направления заявления

Примечания:

- При личном обращении заявитель должен предъявить паспорт.
- При согласовании наименования в электронном виде заявление заполняется в электронной форме на веб-портале ЕГР. Для согласования наименования не требуется электронно-цифровая подпись (ЭЦП).
- В случае использования в наименовании фамилий, псевдонимов известных лиц или использования зарегистрированных наименований заявители должны дополнительно предоставить разрешение на их использование.

Заявителю регистрирующим органом выдается письменное подтверждение согласованного наименования.

Срок резервации согласованного наименования – 1 месяц со дня согласования. Если государственная регистрация не была произведена в месячный срок, наименование придется согласовывать повторно.

Заявитель может предложить один или несколько вариантов наименования юридического лица. Согласование наименования производится в той очередности, в которой наименования указаны в заявлении, до первого наименования, соответствующего требованиям, установленным законодательством.

Согласование наименования осуществляется без оплаты государственной пошлины.

Ограничения:

1. Наименование не должно быть тождественным или близким до степени смешения с уже зарегистрированным наименованием ЮЛ. До согласования наименования заявителя могут проверить существующие наименования на веб-портале ЕГР (<http://egr.gov.by>);
2. Включение в наименование указаний на официальное полное или сокращенное название Республики Беларусь, слова «национальный» и «белорусский» допускаются в порядке, определяемом Президентом Республики Беларусь.
3. Наименование не должно противоречить законодательству Республики Беларусь, в том числе требованиям по использованию наименований, установленным Министерством юстиции.

Примеры конкретных ограничений:

Не допускаются к согласованию в качестве наименований (части наименований):

- наименования, состоящие из одних цифровых обозначений (ООО «777», ЗАО «911» и т. д.)
- наименования юридических лиц, содержащих аббревиатуры, совпадающие с общепризнанными (ОДО «ООН» и т. д.)
- наименования, содержащие слова в превосходной степени сравнения, а также наименования, позволяющие позиционировать данное юридическое лицо в качестве лидера определенной отрасли (сферы деятельности) на основании его наименования, такие как «лучший», «первый», «единственный» и так далее, в любом роде, падеже, числе.

Иные ограничения закреплены в Постановлении Министерства юстиции Республики Беларусь от 05.03.2009 № 20, Указе Президента Республики Беларусь от 31.05.2005 № 247.

1.3. Определение места нахождения (юридического адреса) КО

Место нахождения (юридический адрес) КО = место нахождения его постоянно действующего исполнительного органа (директора/дирекции).

Юридический адрес КО

Общее правило	Исключение из общего правила
Нежилое помещение	Жилое помещение
<p>Помещение может находиться на праве собственности у учредителей, передаваться в качестве вклада в уставный фонд создаваемой КО.</p> <p>Распространенная ситуация – получение гарантийного письма о готовности арендодателя заключить договор аренды с КО, которая будет создана.</p> <p>Гарантийное письмо не предоставляется в регистрирующий орган, однако мы рекомендуем его получать.</p>	<p>Возможно для размещения таких КО, как частное унитарное предприятие или крестьянское (фермерское) хозяйство при следующих условиях:</p> <ul style="list-style-type: none"> • жилое помещение принадлежит учредителю (физическому лицу) на праве собственности (находится в долевой или совместной собственности) с согласия иного собственника (всех собственников), а также всех совершеннолетних членов его семьи (членов семьи всех собственников), проживающих в этом помещении; • учредитель (физическое лицо) постоянно проживает в жилом помещении (за исключением жилого помещения государственного жилищного фонда), о чем свидетельствуют отметка в документе, удостоверяющем личность, либо сведения в карточке регистрации, с согласия собственника (всех собственников) жилого помещения частного жилищного фонда, а также проживающих в данном помещении всех совершеннолетних членов семьи собственника (всех собственников). <p>Особенности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Плата за коммунальные услуги и иные платежи, связанные с эксплуатацией такого помещения будет взиматься по повышенным тарифам; • В жилом помещении нельзя осуществлять производственную деятельность (продавать товар, выполнять работы, оказывать услуги). <p><i>Административная ответственность за нарушение порядка использования жилого помещения (ст. 21.16 КоАП: штраф на ИП – до 30 базовых величин, на ЮЛ – до 70 базовых величин).</i></p>

Юридический адрес указывается в уставе КО и заявлении о государственной регистрации.

При изменении юридического адреса в регистрирующий орган направляется письменное уведомление.

1.4. Формирование уставного фонда – в денежной и (или) неденежной форме.

Уставный фонд (УФ) – это минимальный размер имущества КО, гарантирующего интересы кредиторов КО, а по существу совокупность вкладов учредителей (участников), вносимых в создаваемую организацию.

Формы вкладов в УФ	Виды вкладов в УФ	Размер минимального УФ	Срок формирования УФ
Денежная	Деньги	Законодательно закреплён для ОАО – 400 базовых величин, для ЗАО – 100 базовых величин. Для иных ОПФ КО – устанавливается по усмотрению учредителей, но не менее 1 копейки	Для унитарных предприятий – до государственной регистрации (<i>например, путем внесения вкладов на временный счет</i>) Для остальных КО – в течение срока, установленного в уставе КО, но не позднее 12 месяцев со дня регистрации (при данном варианте временный счет не открывается)
Неденежная	Вещи движимые/недвижимые: (ценные бумаги, транспортные средства, здания, оборудование и т. д.); Имущественные права, подлежащие оценке (право пользования транспортным средством и т. д.)		
Смешанная	Имеют место денежные и неденежные вклады		

Особенности внесения денежной формы вкладов:

Для формирования УФ **до** государственной регистрации необходимо открытие временного счета в банке. В большинстве случаев вклады в уставный фонд КО могут быть внесены учредителями после государственной регистрации КО.

Уставный фонд КО объявляется в белорусских рублях.

Фактическое внесение вклада возможно и в иностранной валюте, однако:

- пересчет осуществляется по официальному курсу белорусского рубля к соответствующей иностранной валюте, установленному Национальным банком на дату фактического внесения этого вклада;
- в уставе и заявлении о государственной регистрации сумма вклада указывается в белорусских рублях.

Особенности внесения неденежной формы вкладов:

Уставный фонд хозяйственного общества не может быть сформирован полностью за счет неденежного вклада в виде имущественных прав, и размер такого вклада должен быть менее 50 % УФ хозяйственного общества.

Уставом хозяйственного общества могут быть определены виды имущества, которые не могут быть вкладом в УФ этого общества.

При формировании уставного фонда путем внесения неденежного вклада предварительно должна быть проведена оценка стоимости неденежного вклада. Особенности проведения внутренней и независимой оценки, экспертизы достоверности оценки установлены в Положении, утвержденном Указом Президента Республики Беларусь от 13.10.2006 № 615 «Об оценочной деятельности в Республике Беларусь».

1.5. Подготовка устава, протоколов/решений учредителей, заявления о регистрации, доверенностей, иных необходимых документов для регистрации

Устав КО – учредительный документ, утвержденный учредителями КО, содержащий сведения о наименовании, местонахождении, целях и размере УФ КО, порядок деятельности и компетенции органов КО, а также иные положения.

Типовых уставов для негосударственных КО не существует. «Стандартный устав из Интернета» можно сравнить со «Стандартным платьем на стандартную девушку»: возможно отдельные положения устава подойдут для новой КО, но вероятность того, что такой документ будет учитывать специфику вашей деятельности, минимальна.

Поэтому рекомендуем не относиться к подготовке документов для новой КО как к формальности, а потратить время и (или) деньги на изучение возможностей и подготовку проектов надлежащих документов. Некоторые правовые нормы диспозитивны, т. е. при желании их можно изменить и «настроить» устав под конкретную стратегию бизнеса.

Положения, которые обязательно должны содержаться в уставе КО:

Для УП	Ст. 48, 113 ГК
Для ООО	Ст. 48, 88 ГК + ст. 14, 92 Закона Республики Беларусь от 09.12.1992 № 2020-XII «О хозяйственных обществах»
Для АО	Ст. 48, 98 ГК + ст. 14, 169 Закона РБ от 09.12.1992 N 2020-XII «О хозяйственных обществах»
Для ПК	Ст. 48, 108 ГК

Обращаем внимание, что в уставе КО **по желанию учредителей** могут указываться виды деятельности, осуществляемые юридическим лицом. Регистрирующим и иным государственным органам запрещается требовать указания в уставе юридического лица осуществляемых ими видов деятельности. Таким образом, КО вправе будет осуществлять виды деятельности, в том числе не указанные в уставе КО.

Примеры нетиповых положений, которые можно предусмотреть в уставе ООО (ОДО):

1. Сроки и порядок формирования уставного фонда;
2. Порядок получения информации о работе КО;
3. Распределение прибыли/голосов не пропорционально доле;
4. Ограничение по размеру имущества, выплачиваемого при выходе участника;
5. Порядок отчетности директора перед учредителями, ответственность за нарушение данного порядка;
6. Порядок назначения директора и прекращения его полномочий;
7. Обязанность директора получения предварительного согласия участников для совершения отдельных сделок;
8. Необходимость получения согласия других учредителей на отчуждение доли иным способом, чем продажа (дарение, передача по наследству, внесения в уставный фонд другого ЮЛ);
9. Порядок раздела доли, приобретенной во время брака, в случае развода супругов.

Рекомендации по оформлению устава КО:

- Законодательством не установлено требований к оформлению текста устава, поэтому по аналогии можно применять общие правила делопроизводства (*Инструкция по делопроизводству в государственных органах и организациях Республики Беларусь, утвержденная Постановлением Министерства юстиции Республики Беларусь от 19.01.2009 № 4*).
- После подготовки и вычитки итогового текста, электронный вариант устава в форме .doc или .rtf записать на электронный носитель (например, компакт-диск).
- Оформить в 2 экземплярах бумажную версию устава КО: устав прошить, пронумеровать, организовать подписание всеми учредителями. Подписи поставить не только в конце текста, но и на прошивке.

- Нотариальное заверение не требуется, однако по желанию учредителей оно может быть проведено. Важно понимать, что нотариус заверяет лишь подлинность подписей учредителей, а не удостоверяет корректность содержания устава в целом.

Протокол/решение учредителей о создании КО

Решение о создании КО оформляется решением учредителя либо решением о создании КО и протоколом учредительного собрания участников (учредителей) в зависимости от избранной ОПФ КО и количества учредителей.

По общему правилу протокол/решение учредителей не требуется предоставлять в регистрирующий орган в день регистрации КО. Однако указанные документы все же необходимо подать в случае подписания заявления одним учредителем, уполномоченным остальными, если учредителей КО более 3.

Кроме того, решение/протокол может потребовать банк (для открытия временного счета), потенциальный арендодатель (для получения гарантийного письма о юридическом адресе), да и в целом указанные документы необходимы для письменной фиксации договоренностей учредителей между собой.

Примерный перечень вопросов, решаемых в протоколе/решении учредителей :

1. О создании КО;
2. О согласовании наименования общества;
3. Об определении размера уставного фонда и порядка внесения учредителями вкладов в уставный фонд. О распределении долей;
4. Об определении местонахождения КО;
5. Об определении направлений деятельности КО;
6. Об утверждении устава КО;
7. Образование органов КО и избрание их членов.

Заявление о государственной регистрации КО

Форма заявления утверждена постановлением Министерства юстиции Республики Беларусь от 27.01.2009 № 8. Вышеописанные рекомендации по порядку заполнения заявления о государственной регистрации ИП будут актуальны и для подготовки заявления для регистрации КО.

Особо актуальным является вопрос о минимизации риска признания регистрации недействительной по причине указания учредителями в заявлении о регистрации заведомо ложных сведений. Рекомендуем внимательно изучить и заполнить заявление – это поможет не допустить прекращения деятельности КО и взыскания полученных доходов в бюджет государства.

Доверенность на представителя

Доверенность оформляется в случае привлечения представителей для участия в процедуре государственной регистрации (например, для согласования наименования, подачи документов для государственной регистрации и т. д.).

Доверенность от имени учредителя-физического лица должна быть оформлена у нотариуса. Доверенность от имени учредителя-юридического лица (резидента Республики Беларусь) может быть выдана руководителем такого юридического лица с обязательным проставлением печати.

Важно заранее продумать объем полномочий, которые будут необходимы представителю. Так, при подаче документов представителем в его доверенности должно содержаться полномочие на подписание заявления о регистрации (в том числе листа «А») от имени представляемого, а также на подачу и получение документов в регистрирующих органах.

1.6. Оплата суммы государственной пошлины

За регистрацию КО подлежит оплате государственная пошлина. Размер пошлины указан в приложении 2.1. Реквизиты для оплаты пошлины необходимо уточнять непосредственно в регистрирующем органе. Часто они размещаются на официальных интернет-сайтах регистрирующих органов, однако всегда проверяйте их актуальность.

2. ПОРЯДОК ГОСУДАРСТВЕННОЙ РЕГИСТРАЦИИ КО

2.1. Подача документов в государственный орган

Способы подачи документов для государственной регистрации

Путем личного обращения в регистрирующий орган	Путем отправки документов через веб-портал ЕГР (http://egr.gov.by)
<p>Преимущества:</p> <ul style="list-style-type: none"> – экономия денежных средств на приобретение ключа ЭЦП и специального программного обеспечения для работы в веб-портале и ключом ЭЦП. <p>Недостатки:</p> <ul style="list-style-type: none"> – необходимость обязательной явки в регистрирующий орган; – необходимость оплаты суммы пошлины; – необходимость обращения к нотариусу для оформления доверенности на представителя в случае его привлечения. 	<p>Преимущества:</p> <ul style="list-style-type: none"> – экономия времени на подачу документов; – экономия денежных средств на оплату пошлины (заявители освобождены от оплаты пошлины). <p>Недостатки:</p> <ul style="list-style-type: none"> – необходимость приобретения ключа ЭЦП и специального программного обеспечения для работы в веб-портале и ключом ЭЦП (стоимость ключа ЭЦП и программного обеспечения значительно превышает размер сэкономленной пошлины); – невозможность использования полученного ключа ЭЦП в дальнейшем зарегистрированной КО.

По существу, состав документов, представляемых заявителем для регистрации КО, не отличается при избрании личного обращения либо работы через веб-портал ЕГР (за исключением документа об оплате пошлины).

Обращаем внимание, что с 3 сентября 2017 года, согласно изменениям и дополнениям в Инструкции о порядке представления электронных документов и их рассмотрения регистрирующим органом, утвержденной постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 31.08.2011 № 1164, предусмотрена возможность представления электронных документов в регистрирующий орган не только юридическими и физическими лицами самостоятельно, но и нотариусом. Нотариусом представляются электронные документы для государственной регистрации юридического лица, индивидуального предпринимателя, изменений и (или) дополнений, вносимых в устав юридического лица (учредительный договор), изменений, вносимых в свидетельство о государственной регистрации индивидуального предпринимателя. Это является нотариальной услугой.

Для осуществления государственной регистрации создаваемого КО в регистрирующий орган непосредственно предоставляются следующие документы:

1. **заявление** о государственной регистрации

Подписание заявления:

Подпись в заявлении может быть проставлена:

когда учредитель – физическое лицо:

- лично учредитель;
- представитель по доверенности.

когда учредитель – ЮЛ:

- руководитель такого ЮЛ;
- представитель по доверенности либо согласно уставу ЮЛ.

Если учредителей более 3, то в протоколе/решении о создании КО учредители вправе уполномочить на подписание заявления одного из них.

Подписание происходит учредителями/представителем по доверенности в момент подачи документов в присутствии сотрудника регистрирующего органа.

2. **устав** в 2 экземплярах без нотариального засвидетельствования;
3. **электронная копия устава** (в формате .doc или .rtf), записанная на электронный носитель;
4. **оригинал платежного документа**, подтверждающего уплату государственной пошлины (напомним, что документ должен содержать оригинальную печать банка и собственноручную подпись операциониста);
5. документ, удостоверяющий личность (**паспорт**).

Дополнительно предоставляются следующие документы:

- Документ, подтверждающий полномочия действовать от имени учредителя (**при подаче документов представителем учредителя**):
 - представитель учредителя-гражданина – нотариально удостоверенная доверенность;
 - представитель юридического лица:
 - руководитель – приказ, протокол (решение) о назначении, трудовой договор (контракт), печать;
 - иной представитель ЮЛ – доверенность за подписью руководителя и печатью ЮЛ (резидента Республики Беларусь) или нотариально удостоверенная легализованная доверенность, выданная иностранным юридическим лицом (с переводом на белорусский или русский язык с нотариальным удостоверением подписи переводчика, если документ изложен на иностранном языке).
- Решение о создании КО (*при подписании заявления одним учредителем, уполномоченным остальными, если учредителей КО более 3*).
- Выписка из торгового регистра страны учреждения или иное эквивалентное доказательство юридического статуса организации в соответствии с законодательством страны ее учреждения либо нотариально заверенная копия указанных документов (**при участии иностранных организаций в качестве учредителей КО**).

Требования к выписке:

- Легализация – должен быть проставлен апостиль либо осуществлена полная процедура легализации документа, если международными соглашениями не установлено иное (например, для стран СНГ достаточно заверения документа гербовой печатью).
- Дата выдачи выписки – не позднее 1 года до дня подачи заявления о государственной регистрации.
- Необходим перевод на белорусский или русский язык с нотариальным удостоверением подписи переводчика, если документ изложен на иностранном языке.
- Копия документа, удостоверяющего личность, с переводом на белорусский или русский язык с нотариальным удостоверением подписи переводчика, если документ изложен на иностранном языке (**при участии иностранного физического лица в качестве учредителей КО**).

- Копия документа местного исполнительного и распорядительного органа о подтверждении возможности размещения садоводческого товарищества или крестьянского (фермерского) хозяйства и предполагаемом месте такого размещения (**при государственной регистрации садоводческого товарищества или крестьянского (фермерского) хозяйства**).

Обращаем внимание, что истребование иных документов для государственной регистрации КО запрещается.

2.2. Выдача свидетельства о государственной регистрации

КО считается зарегистрированной с даты проставления штампа на его уставе и внесения записи о государственной регистрации юридического лица в ЕГР.

Не допускается отказ в регистрации КО по мотивам нерациональности (*например, по причине уже существующего большого количества шиномонтажных станций*).

Закреплен исчерпывающий перечень оснований для отказа в осуществлении регистрации:

- непредставление в регистрирующий орган всех необходимых для государственной регистрации документов;
- оформление заявления о государственной регистрации с нарушением требований законодательства;
- представление документов в ненадлежащий регистрирующий орган.

Свидетельство о государственной регистрации выдается не позднее рабочего дня, следующего за днем подачи документов для государственной регистрации.

3. ПОСТРЕГИСТРАЦИОННЫЕ ДЕЙСТВИЯ ДЛЯ КО

3.1. Оформление приема на работу директора и главного бухгалтера

Действия по приему руководителя:

1. Принятие протокола (решения) о назначении директора (указанный вопрос может быть решен как в отдельном документе, так и при решении иных вопросов). Регистрирующие органы рекомендуют оформлять прием с даты регистрации КО (т. е. в день подачи документов). Для минимизации документооборота данные директора желательно указать в заявлении о государственной регистрации КО.
2. Оформление базовых кадровых документов:
 - получение заявления о приеме на работу от руководителя,
 - подготовка трудового договора (контракта),
 - издание приказа о вступлении в должность директора.

Обращаем внимание, что по решению учредителей полномочия исполнительного органа (директора) могут быть переданы по договору другой коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю (управляющему). В таком случае с управляющим заключается гражданско-правовой договор.

Действия по приему главного бухгалтера:

В случае если КО является микроорганизацией², то директор такой организации может осуществлять ведение бухгалтерского учета и составление отчетности лично, если он отвечает следующим требованиям для главного бухгалтера:

- имеет высшее или среднее специальное образование (специальности «Финансы и кредит», «Экономика и управление на предприятии», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит (по направлениям)» и иные согласно законодательству) и стаж работы по специальности «бухгалтер» не менее 3 лет;
- не имеет непогашенной или неснятой судимости за совершение преступления против собственности и порядка осуществления экономической деятельности;
- не состоит на наркологическом учете.

В том случае, если КО не является микроорганизацией, либо планируется увеличение численности работников более 15 человек, либо у учредителей будет желание привлечь специалиста, то для ведения бухгалтерского учета может быть привлечен:

- главный бухгалтер, соответствующий требованиям законодательства;
- организация либо ИП, оказывающие услуги по ведению бухгалтерского учета и составлению отчетности. В таком случае заключается гражданско-правовой договор.

Оформление базовых кадровых документов о принятии на работу главного бухгалтера:

- получение заявления о приеме на работу от главного бухгалтера,
- подготовка трудового договора (контракта),
- издание приказа о принятии на работу.

3.2. Получение в регистрирующем органе документов, подтверждающих постановку на учет в контролирующих органах

Регистрирующий орган в течение 5 рабочих дней со дня регистрации КО выдает документ, подтверждающий постановку на учет в налоговых органах, органах государственной статистики, органах Фонда социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты, регистрацию в Белорусском республиканском унитарном страховом предприятии «Белгосстрах».

По желанию КО свидетельство о государственной регистрации может быть выдано одновременно с документом о постановке на учет в налоговом органе (выдается в течение 5 рабочих дней).

Для формирования учетных дел ИМНС, ФСЗН, РУП «Белгосстрах» могут запросить дополнительные документы у представителей КО.

3.3. Обращение в ИМНС с заявлением о переходе на УСН

При желании и наличии соответствующих условий (глава 34 НК) КО вправе определить свою систему налогообложения: использование упрощенной системы налогообложения либо общей. Подробнее об особенностях налогообложения в отдельном параграфе настоящего пособия.

3.4. Изготовление печати

Наличие у КО штампа на уставе о принятии документов для государственной регистрации является основанием для обращения за изготовлением печатей (штампов). Получения специальных разрешений на изготовление печатей (штампов) не требуется.

² Микроорганизации – зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год до 15 человек включительно (Указ Президента Республики Беларусь от 21.05.2009 № 255 «О некоторых мерах государственной поддержки малого предпринимательства», ст. 3 Закона РБ от 01.07.2010 № 148-3 «О поддержке малого и среднего предпринимательства»).

Согласно п. 3.11 Декрета Президента Республики Беларусь № 7 от 23 ноября 2017 г. «О развитии предпринимательства» субъекты хозяйствования вправе не использовать печати (вступает в силу 26 февраля 2018 г.).

Для заказа и получения печати необходимы:

1. Заявление на изготовление печати.
2. Копия устава КО со штампом о принятии документов регистрирующим органом;
3. Документ, удостоверяющий личность заявителя (паспорт);
4. Документ, удостоверяющий полномочия заявителя:
 - руководитель – приказ, протокол (решение) о назначении, трудовой договор (контракт);
 - учредитель – решение о создании КО с полномочиями учредителя на получение печати;
 - представитель ЮЛ – доверенность на представителя, удостоверенная нотариусом (при получении печати представителем учредителя-физического лица) либо заверенная руководителем ЮЛ с проставленной печатью (при получении печати представителем учредителя-ЮЛ (резидента РБ)).

3.5. Открытие текущего (расчетного) счета в банке

Для открытия расчетного счета КО в избранный им банк подает следующие документы (*полный перечень документов необходимо уточнять в конкретном банке*):

- Заявление на открытие текущего (расчетного) счета;
- Копия устава КО со штампом о принятии документов регистрирующим органом;
- Карточка с образцами подписей должностных лиц КО, подтверждающих право подписи документов для проведения расчетов и оттиска печати;
- Свидетельствование подлинности подписи и оттиска печати КО на банковских карточках осуществляется уполномоченными сотрудниками банков;
- Документы, удостоверяющие личности (паспорта) подписантов.

Также необходимо заключение договора банковского счета между КО и банком.

С 3 сентября 2017 года учредители КО при прохождении процедуры государственной регистрации вправе инициировать в заявлении о государственной регистрации направление регистрирующим органом в банк, небанковскую кредитно-финансовую организацию информации, необходимой для открытия текущего (расчетного) банковского счета. В этом случае вышеуказанные документы для открытия банковского счета КО в банк, небанковскую кредитно-финансовую организацию не представляются.

Раздел III. Обязательные документы для ведения предпринимательской деятельности

Проведение процедуры государственной регистрации и получение свидетельства о государственной регистрации завершают процесс создания внешней формы вашего бизнеса.

Однако до начала осуществления хозяйственной деятельности учредитель должен задать себе как минимум следующие вопросы:

1. Какие документы дополнительно необходимо получить КО после регистрации?
2. Нужно ли для ведения моего бизнеса получение лицензии?
3. Какие существуют требования санитарно-гигиенической и пожарной безопасности для осуществления хозяйственной деятельности?
4. Необходимо ли прохождение процедуры сертификации для реализации бизнес-идеи?
5. Достаточно ли кадрового резерва в созданной КО? На что обратить внимание при разработке кадровой политики?

В последующих главах будут представлены ответы на указанные вопросы.

Помимо полученного свидетельства о государственной регистрации, устава со штампом регистрирующего органа и заключенного договора банковского счета существуют иные документы, отсутствие которых может повлечь негативные последствия для вновь зарегистрированной КО, ИП. К таким документам, в частности, можно отнести:

1. **Специальное разрешение (лицензия)** на осуществляемый вид деятельности (вопрос лицензирования рассмотрим в отдельной главе);

2. Книга учета проверок

Книга учета проверок приобретается в магазинах отдела торговли РУП «Информационно-издательский центр по налогам и сборам» (*адреса и телефоны магазинов: <http://www.nalog.gov.by/ru/otdely-rozничnoy-torgovli/>*).

Количество приобретаемых экземпляров книги учета проверок определяется исходя из того, что такая книга должна быть:

- по юридическому адресу КО (месту проживания ИП);
- на каждом торговом месте КО/ИП на рынке;
- на каждом торговом объекте КО/ИП;

на каждом ином объекте КО/ИП осуществления деятельности, расположенном вне места нахождения проверяемого субъекта (за исключением транспортных средств, используемых для перевозок пассажиров и грузов на основании специального разрешения (лицензии)).

Каждый экземпляр книги должен быть пронумерован, прошнурован, скреплен подписью руководителя проверяемого субъекта и печатью (в случае отсутствия печати у ИП скрепляется его подписью).

После выполнения действий (п. 2.1 – 2.3 настоящей главы) каждый экземпляр книги учета проверок нужно зарегистрировать в ИМНС по месту постановки на учет. Регистрация производится бесплатно в день предоставления книги учета проверок.

Правила ведения книги учета проверок утверждены Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 18.03.2010 № 383 «О некоторых мерах по реализации Указа Президента Республики Беларусь от 16 октября 2009 г. № 510».

3. Книга замечаний и предложений

Книга замечаний и предложений приобретается в магазинах РУП «Издательство «Белбланкавид» (*адреса и телефоны магазинов: <http://belblank.by/torgovaya-set.html>*).

Количество приобретаемых экземпляров книги замечаний и проверок определяется исходя из того, что такая книга должна быть:

- по юридическому адресу КО (месту проживания ИП);
- по месту нахождения обособленного подразделения КО, расположенного вне места ее нахождения;
- в местах реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг КО/ИП.

Подробный перечень мест ведения книги замечаний и предложений установлен Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 16.03.2005 № 285 (далее – Постановление № 285).

Информация о книгах замечаний и предложений реализующей организацией включается в электронный банк данных бланков документов и документов с определенной степенью защиты и печатной продукции. Процедура не требует дополнительной оплаты.

Правила ведения и хранения книги замечаний и предложений утверждены Постановлением № 285.

За нарушение положений законодательства о книге замечаний и предложений возможно привлечение к административной ответственности (ст. 9.24 КоАП – штраф от 4 до 10 базовых величин).

4. Книга доходов и расходов для применяющих УСН;

Форма книги учета доходов и расходов и порядок ее ведения закреплены в Постановлении Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь, Министерства финансов Республики Беларусь, Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь и Министерства статистики и анализа Республики Беларусь от 19.04.2007 № 55/60/59/38.

Ведение книги учета доходов и расходов может осуществляться на бумажных носителях либо в электронном виде. Важно, при ведении книги в электронном виде по окончании отчетного периода она должна быть выведена на бумажный носитель.

По существу, в книге учета доходов и расходов отражаются все хозяйственные операции за отчетный период в хронологической последовательности на основе первичных учетных документов, составленных в момент совершения хозяйственной операции или непосредственно после ее совершения.

Отсутствие (неведение) книги учета доходов и расходов для субъектов, применяющих УСН, и неведение бухгалтерского учета по общим правилам может повлечь негативные последствия в виде доначисления суммы налогов и применения пени к плательщикам.

5. Бланки строгой отчетности, первичные учетные документы (в частности, товарные и товарно-транспортные накладные для оформления отгрузки товаров, приходные и расходные кассовые ордера для оформления наличных расчетов).

Каждая хозяйственная операция (т. е. передача или получение товара, оказание услуг, выполнение работ), осуществляемая ИП или КО, должна быть оформлена первичным учетным документом: накладной, актом.

Формы первичных документов могут быть установлены законодательством (например, ТТН-1, ТН-2, ПКО, РКО, формы документов в строительстве: С-1, С-2, С-17, С-22), и в таком случае соблюдение таких форм и правил их заполнения обязательно, либо могут разрабатываться самостоятельно субъектом хозяйствования с соблюдением требований к первичному учетному документу.

Документ имеет юридическую силу, подтверждает совершение хозяйственной операции, если он содержит следующие обязательные сведения:

- наименование документа, дату его составления;

- наименование организации, фамилию и инициалы индивидуального предпринимателя, являющегося участником хозяйственной операции;
- содержание и основание совершения хозяйственной операции, ее оценку в натуральных и стоимостных показателях или в стоимостных показателях;
- должности лиц, ответственных за совершение хозяйственной операции и (или) правильность ее оформления, их фамилии, инициалы и подписи.

Дополнительные реквизиты, сведения могут самостоятельно вноситься в первичный учетный документ участниками хозяйственной операции применительно к конкретной ситуации.

Неоформление, неполное, неправильное первичных учетных документов может повлечь существенные негативные последствия:

- штраф за нарушение порядка оформления документа,
- конфискация товара, при перевозке, хранении, реализации товара без документов, подтверждающих его приобретение,
- взыскание сумм оплат, ранее произведенных контрагентами, при отсутствии актов, подтверждающих факт выполнения работ, оказания услуг и их стоимость,
- доначисление сумм налогов, пени за несвоевременную уплату налога при отсутствии надлежащих первичных документов, несоответствии их установленным требованиям.

Приобретение бланков документов осуществляется КО и ИП без подачи заявления на приобретение бланков документов в налоговый орган либо иной уполномоченный орган в филиалах и структурных подразделениях трех республиканских унитарных предприятий, которые наделены правом на реализацию (выдачу) таких бланков:

- Республиканское унитарное предприятие «Информационно-издательский центр по налогам и сборам»;
- Республиканское унитарное предприятие «Издательство «Белбланкавид»;
- Республиканское унитарное предприятие почтовой связи «Белпочта».

Перечень бланков документов и документов с определенной степенью защиты утвержден Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 06.07.2011 № 912.

6. Соблюдение санитарно-гигиенических требований

Основными мероприятиями, которые должен обеспечить бизнес в соответствии с Законом Республики Беларусь от 07.01.2012 № 340-З «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения», являются:

- выполнение санитарно-гигиенических нормативов при осуществлении деятельности;
- прохождение государственной санитарно-гигиенической экспертизы в установленных случаях;
- прохождение государственной регистрации в установленных случаях.

Санитарно-гигиенические требования к порядку осуществления различных видов деятельности обязательны для соблюдения и установлены многочисленными санитарными нормами и правилами, гигиеническими нормативами (СанПиН). Например:

СанПиН «Требования к организациям, осуществляющим сельскохозяйственную деятельность»,

СанПиН «Требования для организаций по ремонту и техническому обслуживанию транспортных средств»,

СанПин «Санитарно-эпидемиологические требования для объектов общественного питания».

Важно! 26 февраля 2018 г. вступают в силу общие санитарно-эпидемиологические требования к содержанию зданий и помещений, принадлежащих субъектам хозяйствования, утвержденные Декретом Президента Республики Беларусь №7 от 23.11.2017 «О развитии предпринимательства».

Государственная санитарно-гигиеническая экспертиза проводится, в частности, в целях оценки соответствия принимаемых решений в процессе хозяйственной и иной деятельности требованиям законодательства в области санитарно-эпидемиологического благополучия населения, предотвращения неблагоприятного воздействия объектов, подлежащих государственной санитарно-гигиенической экспертизе, на жизнь и здоровье населения.

Санитарно-гигиенической экспертизе подлежат:

- проекты санитарно-защитных зон ядерных установок и (или) пунктов хранения, санитарно-защитных зон организаций, сооружений и иных объектов, оказывающих воздействие на здоровье человека и окружающую среду и определяемых Министерством здравоохранения Республики Беларусь, зон санитарной охраны источников и систем питьевого водоснабжения;
- проектная документация на реконструкцию, в том числе модернизацию, капитальный ремонт, при которых осуществляются расширение или увеличение мощности, а также изменение целевого назначения объектов социальной, производственной, транспортной, инженерной инфраструктуры;
- объекты социальной, производственной, транспортной, инженерной инфраструктуры;
- проекты технических нормативных правовых актов в области технического нормирования и стандартизации (за исключением проектов технических нормативных правовых актов, в том числе технических регламентов, регулирующих обращение лекарственных средств, стандартов организаций), технологической документации (за исключением технологической документации, разработанной на продукцию собственного производства организаций общественного питания, и технологической документации, включающей процессы производства продукции);
- **продукция** (за исключением продукции, подлежащей государственной регистрации) (*перечень утвержден Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 11.07.2012 № 635 «О некоторых вопросах санитарно-эпидемиологического благополучия населения»*);
- сроки годности и условия хранения продовольственного сырья и пищевых продуктов, отличающиеся от установленных в технических нормативных правовых актах в области технического нормирования и стандартизации;
- **работы и услуги**, представляющие потенциальную опасность для жизни и здоровья населения (*перечень утвержден Постановлением Министерства здравоохранения Республики Беларусь от 17.07.2012 № 104*);
- условия труда работающих;
- деятельность, связанная с лабораторными (диагностическими) исследованиями.

Экспертизу проводят органы и учреждения, осуществляющие государственный санитарный надзор:

Государственное учреждение «Витебский областной центр гигиены, эпидемиологии и общественного здоровья» и его структурные подразделения	Учреждение здравоохранения «Могилевский областной центр гигиены, эпидемиологии и общественного здоровья» и его структурные подразделения
Контактная информация о структурных подразделениях центра: http://www.cgevtb.by/contacts	Контактная информация о структурных подразделениях центра: http://www.mcge.by/StructT.aspx?sVst=25
Информация о порядке проведения экспертизы, необходимых документах: http://www.cgevtb.by/page/sanitarno-gigienicheskaya-ekspertiza	Информация о порядке проведения экспертизы, необходимых документах: http://www.mcge.by/StructT.aspx?sVst=29

Порядок и условия проведения государственной санитарно-гигиенической экспертизы установлены Постановлением Министерства здравоохранения Республики Беларусь от 03.01.2013 № 1 «Об утверждении Положения о порядке и условиях проведения государственной санитарно-гигиенической экспертизы».

Экспертиза проводится по заявлениям КО и ИП с приложением необходимых документов согласно пп. 3.6.2 п. 3.6, п. 10.22 – 10.26, 10.32 Единого перечня административных процедур, утвержденного постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 17 февраля 2012 г. № 156.

По результатам экспертизы выдается **заключение** о соответствии либо несоответствии объекта экспертизы требованиям законодательства Республики Беларусь.

Государственная регистрация проводится в целях оценки соответствия продукции, представляющей потенциальную опасность для жизни и здоровья населения, условий ее обращения требованиям законодательства в области санитарно-эпидемиологического благополучия населения, санитарно-эпидемиологическим, гигиеническим требованиям и процедурам, установленным техническими регламентами Таможенного союза, Евразийского экономического союза, а также в целях предотвращения неблагоприятного воздействия этой продукции на жизнь и здоровье населения при ее обращении.

Государственную регистрацию проводят указанные выше центры гигиены и эпидемиологии по заявлениям организаций и индивидуальных предпринимателей.

Перечень продукции, подлежащей государственной регистрации, утвержден Постановлением Министерства здравоохранения Республики Беларусь от 05.06.2012 N 57. В него, в частности, входят: минеральная вода, тонирующие напитки, алкогольная продукция, косметическая продукция, бытовая химия, пищевые добавки, предметы личной гигиены для детей и взрослых, одежда для детей (первый слой).

По результатам государственной регистрации выдается **свидетельство** о государственной регистрации. Реализация указанных товаров допускается только при наличии свидетельства о государственной регистрации или иного допускаемого законодательством подтверждения прохождения государственной гигиенической регистрации.

Таким образом, до старта хозяйственной деятельности в зависимости от бизнес-идеи необходимо определить и изучить соответствующий СанПиН и в случае необходимости обратиться за прохождением экспертизы, государственной гигиенической регистрации.

Нарушение санитарно-эпидемиологических, гигиенических требований и процедур, санитарных норм и правил, гигиенических нормативов могут повлечь привлечение КО (ИП) и их должностных лиц к ответственности.

Административная ответственность	Уголовная ответственность
Статья 16.8 КоАП: штраф на ИП – до 200 базовых величин, на КО – до 500 базовых величин.	Статья 336 Уголовного кодекса Республики Беларусь

Помимо указанных мер ответственности, при выявлении нарушений законодательства в области санитарно-эпидемиологического благополучия населения работа торговых объектов, объектов общественного питания может быть приостановлена на срок до 90 дней по постановлению Главного государственного санитарного врача Республики Беларусь, главных государственных санитарных врачей областей и г. Минска (п. 3 Указа Президента Республики Беларусь от 05.12.2014 № 567 «О дополнительных мерах по защите прав потребителей»).

7. Соблюдение требований пожарной безопасности

Требования пожарной безопасности установлены в Правилах пожарной безопасности Республики Беларусь. ППБ Беларуси 01-2014, утвержденные Постановлением Министерства по чрезвычайным ситуациям Республики Беларусь от 14.03.2014 № 3 «Об утверждении Правил пожарной безопасности Республики Беларусь. ППБ Беларуси 01-2014».

Важно! 26 февраля 2018 г. вступают в силу общие требования пожарной безопасности к содержанию зданий и помещений, принадлежащих субъектам хозяйствования, утвержденные Декретом Президента Республики Беларусь №7 от 23.11.2017 «О развитии предпринимательства».

Указанный документ содержит общие требования к пожарной безопасности, к эксплуатации инженерного оборудования, содержанию технических средств противопожарной защиты, а также особые требования пожарной безопасности в отношении отдельных работ (например, электросварочных, огневых и т. д.) и объектов (например, объектов общественного питания, медицинского назначения и т. д.).

Обращаем внимание, что в рамках обеспечения пожарной безопасности в КО должно быть, в частности:

- назначено ответственное лицо за пожарную безопасность;
- разработана инструкция по обеспечению пожарной безопасности (требования к инструкциям закреплены в Приложении 1 к Правилам пожарной безопасности Республики Беларусь);
- закреплена обязанность по обеспечению пожарной безопасности в должностных инструкциях работников;
- создана система обучения требованиям пожарной безопасности работающих;
- организовано наличие стендов с информацией о пожарной безопасности и безопасности жизнедеятельности, а также своевременное их обновление в соответствии с приложением 4 к Правилам пожарной безопасности Республики Беларусь.

Нарушение законодательства о пожарной безопасности, в том числе обязательных для соблюдения требований технических нормативных правовых актов системы противопожарного нормирования и стандартизации, могут повлечь привлечение КО (ИП) и их должностных лиц к ответственности.

Административная ответственность	Уголовная ответственность
Статья 23.56 КоАП: штраф от 30 до 200 базовых величин	Статья 304 Уголовного кодекса Республики Беларусь

8. Лицензирование

По общему правилу КО после прохождения регистрации вправе осуществлять любой вид хозяйственной деятельности, не противоречащий законодательству Беларуси без получения специальных разрешений. Однако законодательством предусмотрены отдельные виды деятельности (перечень исчерпывающий), по которым государство все же требует предварительного получения специального разрешения (лицензии).

Ответить на вопрос «Нужно ли для ведения моего бизнеса получение лицензии?» можно после анализа положений Указа Президента Республики Беларусь от 01.09.2010 № 450 «О лицензировании отдельных видов деятельности», которым утвержден Перечень видов деятельности, на осуществление которых требуется лицензия.

Так, в частности, но не исключительно, лицензия требуется на осуществление деятельности, связанной с производством алкогольной продукции и табачных изделий, медицинской и охранной деятельности.

Законодательством предусмотрены конкретные виды работ (услуг) в отдельных сферах, подлежащие лицензированию. Например, в сфере игорного бизнеса выделяют следующие виды: содержание казино, содержание зала игровых автоматов, содержание тотализатора, содержание букмекерской конторы.

Обращаем внимание, что правомерное осуществление деятельности, требующей получения лицензии, возможно лишь после ее получения в установленном порядке.

Порядок получения (выдачи) специального разрешения (лицензии):

Особенности действия лицензии:

- Лицензия действует со дня принятия лицензирующим органом решения о ее выдаче и сроком **не ограничивается**.
- Лицензирующий орган вправе по закрытому перечню основания приостановить, прекратить и аннулировать лицензию.
- Лицензионные виды деятельности могут выполняться только лицензиатом (получателем лицензии) без передачи права на их осуществление другому юридическому или физическому лицу.

Ответственность:

Обращаем внимание, что осуществление деятельности, требующей получения лицензии, без соответствующей лицензии квалифицируется как незаконная предпринимательская деятельность. Такие нарушения могут повлечь применение административной (ч.1 ст. 12.7 КоАП: штраф на ИП – от 10 до 200 базовых величин с риском конфискации дохода, полученного от такой деятельности, на КО – штраф до 500 базовых величин с риском конфискации дохода, полученного от такой деятельности) и уголовной ответственности (ст. 233 Уголовного кодекса Республики Беларусь).

9. Сертификация

Сертификация – это форма оценки соответствия, проводимая органом по сертификации, результатом которой является документальное удостоверение соответствия объекта оценки соответствия техническим требованиям.

По существу, сертификация была введена для обеспечения безопасности продукции (работ, услуг), подтверждения соответствия качества продукции стандартам, заявленным компаниями, государством, или международным стандартам.

Для ответа на вопрос «Необходимо ли прохождение процедуры сертификации?» недостаточно будет проанализировать какой-либо единый перечень. В отличие от лицензирования с Указом № 450, в сфере сертификации не существует единого нормативного правового акта, устанавливающего исчерпывающий перечень продукции, работ, услуг, подлежащих обязательному подтверждению соответствия. Поэтому поиск ответа на поставленный вопрос потребует либо обратиться к профессиональной организации, оказывающей услуги в области сертификации, либо самостоятельно проводить анализ действующих норм.

Постараемся тезисно изложить базовые моменты сертификации.

Ключевым документом в сфере сертификации в Республике Беларусь является Закон Республики Беларусь от 24.10.2016 № 437-З «Об оценке соответствия техническим требованиям и аккредитации органов по оценке соответствия».

В зависимости от вида продукции, работ и услуг сертификация может иметь как обязательный, так и добровольный характер. Ниже подробнее остановимся на обязательном подтверждении соответствия, которое проводится в форме обязательной сертификации или декларирования соответствия. Итоговый документ, подтверждающий прохождение процедуры сертификации КО – сертификат соответствия или декларация о соответствии.

В Республике Беларусь выделяют 3 основных источника регулирования, определяющих объекты обязательного подтверждения соответствия:

- перечень объектов обязательного подтверждения соответствия, утвержденный постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 21.10.2016 № 849 (Перечень № 849).
- технические регламенты Таможенного союза (ТР ТС) и технические регламенты Евразийского экономического союза (ТР ЕАЭС);
- технические регламенты Республики Беларусь, утвержденные постановлениями Совета Министров Республики Беларусь (ТР РБ).

Алгоритм определения необходимости прохождения сертификации:

1) Законодательство называет 3 объекта обязательного подтверждения соответствия:

- продукция (включая ее разработку, производство (строительство), монтаж, наладку, использование, хранение, перевозку, реализацию и утилизацию);
- работы и услуги;
- профессиональная компетентность персонала.

Если потенциальный предмет бизнеса не относится к указанным объектам (например, бизнес по сдаче в аренду фототехники), то, как правило, объект не подлежит обязательному подтверждению соответствия.

2) **Анализируем Перечень № 849** и отмечаем, что он содержит:

- 10 видов продукции (с указанием подвидов) (*например, вид: алкогольная продукция; подвиды: водка, напитки винные, вина виноградные и вина плодовые и т. д.*),
- 2 вида услуг (*по техническому обслуживанию игровых автоматов и по подготовке, переподготовке и повышению квалификации водителей механических транспортных средств*),
- 1 вид профессиональной компетентности персонала (*профессиональная компетентность физических лиц, являющихся работниками юридических лиц и индивидуального предпринимателя либо индивидуальных предпринимателей, осуществляющих поверку средств измерений, применяемых в сфере законодательной метрологии*).

Помимо поиска конкретных видов объектов, необходимо принять во внимание:

1. **Изъятия** (исключения), согласно п. 3 Постановления Совета Министров № 849;
2. **Сроки введения** обязательной сертификации, согласно п. 2 Постановления Совета Министров № 849;
3. **Примечания**, указанные в Перечне № 849 (например, в отношении алкогольной продукции установлен срок действия позиции – до введения в действие (вступления в силу) ТР ЕАЭС о безопасности алкогольной продукции).

Если наступили сроки введения в действие обязательного подтверждения соответствия и такие сроки не истекли, потенциальный объект не входит в круг изъятий – такой объект подлежит обязательному подтверждению соответствия в Национальной системе подтверждения соответствия Республики Беларусь. Конкретная форма подтверждения указана в Перечне № 849.

По результатам сертификации заявителю выдается документ внутреннего образца (для Республики Беларусь), но если продукция одновременно с Перечнем № 849 включена в Единый перечень продукции, подлежащей обязательной оценке (подтверждению) соответствия, утвержденный Решением Комиссии Таможенного союза № 620, то может быть выдан сертификат соответствия или декларация о соответствии по единой форме для государств-членов ЕАЭС.

В отношении работ (услуг), профессиональной компетентности персонала выдаются только документы внутреннего образца. Следовательно, если о потенциальных работах, услугах или профессиональной компетентности персонала вашего бизнеса не указано в Перечне № 849, то такие объекты не подлежат обязательному подтверждению соответствия в Беларуси.

3) **Анализируем перечни** продукции, согласно **Техническим регламентам ЕАЭС, ТС и Республики Беларусь**

<i>Примеры технических регламентов:</i>
Технический регламент Республики Беларусь «Здания и сооружения, строительные материалы и изделия. Безопасность» (ТР 2009/013/ВУ), принят постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 31.12.2009 № 1748
Технический регламент Таможенного союза «О безопасности игрушек» (ТР ТС 008/2011), принят Решением Комиссии Таможенного союза № 798
Технический регламент Евразийского экономического союза «О требованиях к минеральным удобрениям» (ТР ЕАЭС 039/2016), принят Решением Совета Евразийской комиссии N 150

Помимо поиска конкретных видов продукции, необходимо принять во внимание:

- Определение терминов, сферу действия технического регламента (изъятия из сферы действия);
- Анализ приложения к техническому регламенту;
- Определение формы оценки/подтверждения соответствия;
- Сроки вступления в силу (введения в действие) технического регламента;
- Переходные положения регламента (при их наличии).

Если продукция не указана в Перечне № 849, ТР РБ, ТР ТС или ТР ЕАЭС, либо если ТР РБ, ТР ТС или ТР ЕАЭС на продукцию не предусматривают ее обязательного подтверждения соответствия – такая продукция не подлежит обязательному подтверждению соответствия.

Ответы на вопросы о необходимости обязательного подтверждения соответствия можно найти на сайте Государственного комитета по стандартизации Республики Беларусь в рубрике «Вопрос-Ответ» (<http://www.gosstandart.gov.by/ru-RU/questions.php>).

Обращаем внимание, что запрещается выпуск продукции, выполнение работ, оказание услуг и функционирование иных объектов, подлежащих обязательному подтверждению соответствия, на территории Республики Беларусь без прохождения процедур подтверждения соответствия, наличия действующих документов об оценке соответствия и действующей регистрации деклараций.

Невыполнение данных правил может повлечь применение мер административной ответственности по ст. 23.11 КоАП в виде штрафа в размере до 100 % стоимости продукции (работ, услуг), реализованной без соответствующих документов, а при невозможности определить стоимость – штрафа в размере до 300 базовых величин на ИП и до 500 базовых величин на ЮЛ.

Сертификация осуществляется соответствующими аккредитованными организациями и включает в себя, в частности, проведение лабораторных испытаний, изучение документации и т. д. Существует значительное количество профессиональных организаций, оказывающих услуги по прохождению сертификации, начиная с подачи заявки и заканчивая получением сертификата соответствия. С точки зрения экономии организационных и временных ресурсов привлечение таких организаций – разумное решение.

Раздел IV. Трудовые отношения: ключевые вопросы для малого и среднего бизнеса

4.1. ОСОБЕННОСТИ НАЙМА РАБОТНИКОВ ДЛЯ ИП

По существу, согласно ст. 1 ТК ИП в случае принятия работников будет выступать в качестве нанимателя, а следовательно, нести все обязанности, предусмотренные нормами трудового законодательства. Следовательно, описанные ниже сведения будут также актуальны для ИП, как и для КО.

Однако для ИП предусмотрены некоторые ограничения в сфере привлечения работников.

Так, согласно п. 2 Указа Президента Республики Беларусь от 18.06.2005 № 285 для занятия предпринимательской деятельностью в качестве индивидуального предпринимателя гражданин вправе привлекать **не более 3 физических лиц по трудовым и (или) гражданско-правовым договорам**.

Ранее, помимо количественного ограничения на привлечение ИП сотрудников, действовала норма о том, что такие сотрудники должны являться членами семьи и близкими родственниками. После изменения Указа № 285 в 2014 году такое ограничение было исключено. Таким образом, ИП ограничены лишь в количестве привлекаемых сотрудников.

Обращаем внимание, что согласно п. 2 Положения об уплате обязательных страховых взносов, утвержденного Указом Президента Республики Беларусь от 16.01.2009 № 40, ИП обязан стать на учет в подразделение Фонда социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты по месту жительства в течение 10 рабочих дней со дня заключения трудовых или гражданско-правовых договоров.

Способы найма сотрудников:

Оформление трудовых отношений (Наниматель ↔ Работник)	Оформление гражданско-правовых отношений (Заказчик ↔ Подрядчик (Исполнитель))
Применяется при:	Применяется при
Как правило, долгосрочные взаимоотношения, желание подчинить работника установленным правилам трудового распорядка (обязательная явка на работу, соблюдение рабочего времени (отдыха), возможность привлечения к дисциплинарной ответственности и т. д.)	Участие в краткосрочном проекте, согласована конкретная работа (объем, сроки) и стоимость за выполняемую работу (услуги); оплата за определенный результат, желание применить меры гражданско-правовой ответственности (взыскание неустойки, убытков и т. д.)
Преимущества: за счет сочетания различных мер стимулирования труда позволяет отнести на себестоимость значительную часть расходов по оплате труда; возможность более тесного контроля и взаимодействия с работником в рамках ЛНПА; возможность применения мер дисциплинарного воздействия	Преимущества: возможность распространения гражданско-правовых норм (об ответственности, способах расторжения договора и т. д.); минимизация кадровой документации (нет необходимости в заявлениях, приказах, личных делах, трудовых книжках и т. д.); в случае привлечения в качестве подрядчика ИП – имеет место экономия на оплате взносов в ФСЗН и подоходного налога
Недостатки: необходимость обеспечения трудовых гарантий работника (право на обеспечение рабочим местом, право на отдых, на оплату сверхурочной работы и т. д.), невозможность применения мер гражданско-правовой ответственности за результат выполненной работы (взыскание неустойки за просрочку и т. д.), и т. д.	Недостатки: при систематичности подрядчику (исполнителю) необходимо оформление ИП; риск признания подмены трудовых отношений гражданско-правовыми.
Пример: договор с фотографом на работу в СМИ на срок 5 лет	Пример: договор подряда с фотографом на проведение фотосессии и подготовку каталога продукции

Примечание:

При заключении с гражданами гражданско-правовых договоров (подряда, оказания услуг, на создание объектов интеллектуальной собственности), помимо норм Гражданского кодекса Республики Беларусь, необходимо обязательно учитывать требования Указа Президента Республики Беларусь № 314 от 06.07.2005 «О некоторых мерах по защите прав граждан, выполняющих работу по гражданско-правовым договорам». В Указе зафиксированы дополнительные существенные условия, в частности, об удержании и оплате страховых взносов, подоходного налога, о создании безопасных условий работы, проведения инструктажа и др.

Ответственность Заказчика: ст. 9.25 КоАП.

Обращаем внимание на недопустимость подмены трудовых отношений гражданско-правовыми. В случае установления такого факта существует риск негативных последствий в виде привлечения КО/ИП к ответственности, в том числе административной (ч. 4 ст. 9.19 КоАП: штраф на ИП – от 4 до 50 базовых величин, на ЮЛ – до 100 базовых величин).

Ниже остановимся на наиболее значимых аспектах трудовых отношений и рассмотрим, как можно моделировать условия кадровой политики для экономической и организационной безопасности нанимателя.

4.2. ТРУДОВОЙ ДОГОВОР (ТД) – СОГЛАШЕНИЕ МЕЖДУ РАБОТНИКОМ И НАНИМАТЕЛЕМ:

- работник обязуется выполнять работу и соблюдать внутренний трудовой распорядок;
- наниматель обязуется предоставлять работнику работу, обеспечивать условия труда, своевременно выплачивать работнику заработную плату.

Виды трудовых договоров

<p>На неопределенный срок (бессрочные ТД)</p>	<p>Срочные ТД:</p> <ul style="list-style-type: none"> • на определенный срок не более пяти лет (в частности, контракт); • на время выполнения определенной работы (например, для строительства здания); • на время выполнения обязанностей временно отсутствующего работника, за которым в соответствии с Трудовым кодексом Республики Беларусь (далее – ТК) сохраняется место работы (например, на время нахождения работницы в «декретном отпуске»); • на время выполнения сезонных работ (например, для сбора урожая)
<p>Случаи применения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Если в ТД не оговорен срок его действия либо имеется указание на его бессрочность, договор считается заключенным на неопределенный срок. 2. Бессрочный ТД с отдельными категориями физических лиц не может быть заключен (например, с иностранными гражданами (по общему правилу)) 	<p>Случаи применения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Заключаются, когда с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения, а также в случаях, предусмотренных ТК, трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок (исключение: если наниматель – ИП/микроорганизация и (или) в случае заключения контракта). 2. ТД на время выполнения определенной работы заключается, когда время завершения работы не может быть определено точно. 3. ТД на время выполнения сезонных работ заключается, когда работы в силу природных и климатических условий могут выполняться только в течение определенного сезона.

Существенные условия ТД (условия, которые обязательно должны быть согласованы в ТД):

Для ТД (срочных и бессрочных)	Ст. 19 ТК	Пример: данные о работнике и нанимателе, их права и обязанности, трудовая функция, срок ТД, место работы и т. д.
Для контракта	Ст. 19 ТК + п. 2 Декрета Президента Республики Беларусь от 26.07.1999 № 29 «О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины» (далее – Декрет № 29) + п. 10 Положения, утвержденного постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 25.09.1999 № 1476 + Декрет Президента Республики Беларусь от 15.12.2014 № 5 «Об усилении требований к руководящим кадрам и работникам организаций» (далее – Декрет № 5)	Примеры: дополнительный оплачиваемый отпуск (до 5 календарных дней); повышение тарифной ставки или оклада (до 50 %); срок и периодичность выплаты заработной платы; дополнительные основания досрочного расторжения контракта.

Правило формулирования условий ТД – закрепление условий, названных в законодательстве обязательными (существенными) + возможность отражения иных условий, не ухудшающих положение работника по сравнению с законодательством и коллективным договором.

Особенности избрания контрактной формы:



Рис. 4.1.2.3. Соотношение видов трудового договора

- Общие нормы трудового законодательства, предусмотренные в ТК, распространяются в том числе на контрактные обязательства между нанимателем и работником (за исключением специально принятых положений в сфере заключения, исполнения и расторжения контрактов).
- Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 02.08.1999 № 1180 утверждена примерная форма контракта. Рекомендуем нанимателям использовать утвержденную форму в качестве основы с детализацией отдельных положений, принимая во внимание специфику их бизнеса.
- Срок заключения контракта может быть от 1 до 5 лет. Конкретный срок фиксируется в контракте.
- Наниматель вправе использовать дополнительные основания для расторжения контракта, а также расторгнуть контракт по истечении его срока без дополнительного обоснования. В свою очередь, работник не вправе расторгнуть контракт по собственному желанию.
- Для сохранения баланса прав, работник вправе рассчитывать на получение дополнительных стимулирующих мер (дополнительный отпуск, повышение тарифной ставки/оклада и т. д.).

4.3. ЛОКАЛЬНЫЕ НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ АКТЫ (ЛНПА) – НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ АКТЫ, ДЕЙСТВИЕ КОТОРЫХ ОГРАНИЧЕНО РАМКАМИ ОДНОЙ ИЛИ НЕСКОЛЬКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ.

Примерный перечень необходимых ЛНПА:

Наименование ЛНПА	Норма
Правила внутреннего трудового распорядка (ПВТР)	Ст. 194 ТК
Штатное расписание	Ст. 19, 194 ТК
Положение об оплате труда (ПоОТ)	Ст. 61, 63 ТК
Положение о премировании (нормы могут быть включены в Положение об оплате труда)	Ст. 61, 198 ТК
Должностные инструкции (для служащих)	Ст. 194 ТК
Рабочие инструкции (для рабочих)	п.8 Общих положений ЕТКС
Документ об установлении норм труда	Ст. 87 ТК
Инструкции по охране труда для профессий и (или) для отдельных видов работ	Ст. 194 ТК
График трудовых отпусков	Ст. 168 ТК
Программа вводного инструктажа по охране труда	Пост. Минтруда и соцзащиты от 28.11.2008 № 175
Перечень профессий рабочих, специалистов, руководителей, которые должны проходить проверку знаний по вопросам охраны труда	Пост. Минтруда и соцзащиты от 28.11.2008 № 175
Список лиц, подлежащих периодическому медицинскому осмотру	Пост. Минздрава от 28.04.2010 № 47
Приказ по организации с указанием лиц, ответственных за явку работников на медицинский осмотр	Пост. Минздрава от 28.04.2010 № 47
График сменности (в случае применения сменной системы работы)	Ст. 125 ТК
Положение о коммерческой тайне (в случае установления в КО режима коммерческой тайны)	Ст. 53, 55 ТК

Особенности принятия и применения ПВТР:

- Постановлением Министерства труда Республики Беларусь от 05.04.2000 № 46 утверждены типовые ПВТР. На основании утвержденных ПВТР наниматель с участием профсоюзов (*при их наличии*) устанавливает свои ПВТР;
- ПВТР должны быть размещены в доступном для обозрения работниками месте;
- Наниматель обязан ознакомить работников с ПВТР под роспись. Возможные последствия неознакомления работника (работников) с ПВТР: незаконное привлечение работника к дисциплинарной и (или) материальной ответственности; незаконное депремирование работников (работников).

Особенности принятия и применения ПоОТ:

Условия оплаты труда работников должны быть отражены в трудовом договоре (контракте). Система оплаты труда устанавливается нанимателем и может быть урегулирована Положением об оплате труда.

Примерное содержание ПоОТ (формируется в зависимости от специфики регулирования оплаты труда в конкретной организации):

- Форма и система оплаты труда;
- Порядок и условия установления повышений;
- Перечень, размеры, условия установления стимулирующих выплат (доплат и надбавок).

Для минимизации документооборота в рамках ПоОТ можно закрепить нормы о премировании работников, такие как:

- Виды премий, право на которые имеет работник;
- Показатели (условия) премирования работников;
- Размер премий и условия его изменения;
- Случаи, когда у работника не возникает права на получение премии.

Особенности принятия и применения должностных (рабочих) инструкций:

- Для каждой профессии и должности, применяемой в КО, должна быть утверждена соответствующая инструкция. Рекомендуем учитывать специфику работы конкретного работника при разработке инструкций.
- При приеме на работу работники обязаны быть ознакомлены с инструкцией под роспись.
- ЕКСД, ЕТКС³ обязательны для определения наименования профессии, должности, трудовой функции работника. **Возможное нарушение:** расширение трудовых обязанностей может повлечь необходимость изменения наименования профессии, должности.
- Расширение должностных обязанностей возможно за счет обязанностей, содержащихся в квалификационных характеристиках других должностей: близких по содержанию работ; равных по сложности; выполнение которых не требует другой специальности, квалификации и изменения наименования.
- Запрет требовать выполнения работы, не обусловленной трудовым договором. **Типичное нарушение:** выполненная работником необусловленная трудовым договором работа не оплачена нанимателем.

ЛНПА не являются частью законодательства, но несоблюдение порядка их принятия и нарушение установленных положений сторонами может повлечь применение санкций.

4.4. РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ – ВРЕМЯ, КОГДА РАБОТНИК ОБЯЗАН НАХОДИТЬСЯ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ И ВЫПОЛНЯТЬ СВОИ ТРУДОВЫЕ ОБЯЗАННОСТИ.

Варианты закрепления условий о режиме рабочего времени в ТД:

Полное рабочее время	Неполное рабочее время (в первую очередь характерно для совместителей)
Примеры формулировок условий ТД:	
«Работнику устанавливается режим полного рабочего времени при 40-часовой рабочей неделе с двумя выходными днями (суббота и воскресенье)»	«Работнику устанавливается режим неполного рабочего времени при 20-часовой рабочей неделе с двумя выходными днями (суббота и воскресенье)»

Ненормированный рабочий день – особый режим работы, специфика которого заключается в следующем:

- отдельные работники (условие о ненормированном рабочем дне должно быть прямо закреплено соглашением сторон в ТД);
- могут при необходимости эпизодически выполнять свои трудовые обязанности;
- по письменному или устному приказу (распоряжению), постановлению нанимателя или

⁴ ЕКСД, ЕТКС – Единый квалификационный справочник должностей служащих и Единый тарифно-квалификационный справочник.

- по своей инициативе с ведома нанимателя или уполномоченного должностного лица нанимателя;
- за пределами установленной нормы продолжительности рабочего времени.

Преимущества для нанимателя: возможная переработка сверх нормы рабочего времени не является сверхурочной работой⁴, следовательно, не требует компенсации в соответствии со ст. 69 ТК.

Преимущества для работника: за установление режима ненормированного рабочего дня в ТД предусматривается условие о дополнительном отпуске за ненормированный рабочий день на срок до 7 дней (ст. 158 ТК). При отсутствии данного положения в ТД имеется риск признания сверхурочных работ.

Ограничения: отдельным работникам не может быть установлен ненормированный рабочий день:

- работникам в возрасте от 14 до 18 лет;
- для учащихся, получающих общее среднее, профессионально-техническое образование, специальное образование на уровне общего среднего образования, работающих в течение учебного года в свободное от учебы время;
- для инвалидов I и II группы;
- для работающих на территории радиоактивного загрязнения в зоне эвакуации (отчуждения), в том числе временно направленных или командированных в эти зоны;
- лицам, работающим по совместительству;
- работникам, которым установлен режим рабочего времени при сменной работе;
- работникам, занятым на работе неполное рабочее время, за исключением случаев, когда трудовым договором предусмотрена работа на условиях неполной рабочей недели, но с полным рабочим днем;
- работникам, которым установлен суммированный учет рабочего времени;
- работникам со сдельной оплатой труда.

Нарушение данного запрета может повлечь обязанность нанимателя оплатить сверхурочные работы. Аналогично, постоянное привлечение к работе за пределами установленной нормы продолжительности рабочего времени может быть признано сверхурочной работой.

Особенности суммированного учета рабочего времени:

- еженедельная продолжительность рабочего времени может быть больше или меньше 40 часов в неделю;
- ежедневная продолжительность рабочего времени не может превышать 12 часов;
- сумма часов рабочего времени по графику работ (сменности) за учетный период не должна превышать нормы часов за этот период;
- продолжительность учетного периода не может превышать одного календарного года (как правило, месяц или квартал).

Обращаем внимание, что табель учета рабочего времени – предмет пристального внимания проверяющих органов. Проверяется организация прихода и ухода работников, количество отработанных рабочих часов, истребуются точные данные по количеству сверхурочных работ, анализируются условия ТД.

⁴ Согласно ст. 69 ТК, за каждый час работы в сверхурочное время сверх заработной платы, начисленной за указанное время, производится доплата:

1) работникам со сдельной оплатой труда – не ниже сдельных расценок;

2) работникам с повременной оплатой труда – не ниже часовых тарифных ставок (окладов).

За работу в сверхурочное время взамен доплаты с согласия работника может предоставляться другой неоплачиваемый день отдыха.

4.5. ОПЛАТА ТРУДА

Существенным условием ТД (подлежащем обязательному закреплению в договоре) являются **условия оплаты труда** (в том числе размер тарифной ставки (оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты).

Основные системы оплаты труда:

Повременная оплата труда	Сдельная оплата труда
Размер заработной платы связан с фактически отработанным временем.	Размер заработной платы связан с количеством произведенных единиц продукции с учетом их качества, сложности и условий труда

С применением Единой тарифной сетки (ЕТС)	Иные системы оплаты труда
<p><i>ЕТС утверждена Постановлением Министерства труда Республики Беларусь от 23.03.2001 № 21</i></p> <p><i>ЕТС – это система, состоящая из 27 тарифных разрядов, которым соответствует 27 коэффициентов.</i></p> <p>Тарифный оклад = Тарифная ставка 1 разряда (устанавливаемая в КО) x Коэффициент (зависит от тарифного разряда работника).</p> <p>Если иное не установлено в Положении об оплате труда и ТД:</p> <p>Должностной оклад = Тарифный оклад + повышения Тарифного оклада</p> <p><i>Повышения устанавливаются нанимателем. Например, повышение тарифного оклада (ставки) за заключение контракта до 50 % (п. 2.5 Декрета № 29)</i></p> <p><i>Надбавки начисляются на сумму должностного оклада. Примеры закрепляемых в ЛНПА надбавок: за сложность и напряженность работы; за стаж работы в организации; за владение и применение в практической работе иностранных языков и т. д.</i></p>	<p><i>Примеры иных систем оплаты труда:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>модифицированная ЕТС (наниматель вводит свои разряды и коэффициенты);</i> <i>система диапазонов фиксированных окладов в белорусских рублях (например, оклад программиста от 1 000 до 1 500 рублей);</i> <i>система диапазонов фиксированных окладов в эквиваленте иностранной валюты;</i> <i>грейдовая система оплаты труда⁵.</i> <p><i>При установлении такой системы оплаты труда наниматели обязаны обеспечить:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>недопущение снижения размеров заработной платы работников на момент их введения;</i> <i>установление гибких условий оплаты труда, направленных на усиление материальной заинтересованности работников в повышении производительности труда и максимально учитывающих сложность выполняемых работ, уровень квалификации, эффективность, качество и условия труда, а также вклад каждого работника в общие результаты деятельности, его предприимчивость, творческий подход;</i> <i>соблюдение для работников гарантий в области оплаты труда, предусмотренных законодательством о труде</i> <p><i>(Указ Президента Республики Беларусь от 10.05.2011 № 181)</i></p>

Обращаем внимание, что наниматель обязан выплачивать заработную плату в размере не ниже минимальной заработной платы за работу в нормальных условиях в течение нормальной продолжительности рабочего времени. По состоянию на 1 сентября 2017 г., месячная минимальная заработная плата – 265 рублей (Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 27 декабря 2016 г. № 1080). В свою очередь, максимальный размер заработной платы законодательством не ограничивается.

⁵ Грейдовая система оплаты труда – относительно новый вид расчета заработной платы, основанный на оценке и ранжировании должностей в каждой отдельно взятой организации. Грейд – это группа должностей, имеющих приблизительно равный уровень профильных требований, степень квалификации и ценность в работе компании.

Согласно ст. 74 ТК, при заключении ТД на территории Республики Беларусь заработная плата выплачивается **в белорусских рублях!**

Рекомендуем подробно закрепить систему оплаты труда, используемые повышения тарифного оклада (ставки) и надбавки в Положении об оплате труда, а также указывать в ТД в сжатом виде для конкретного работника.

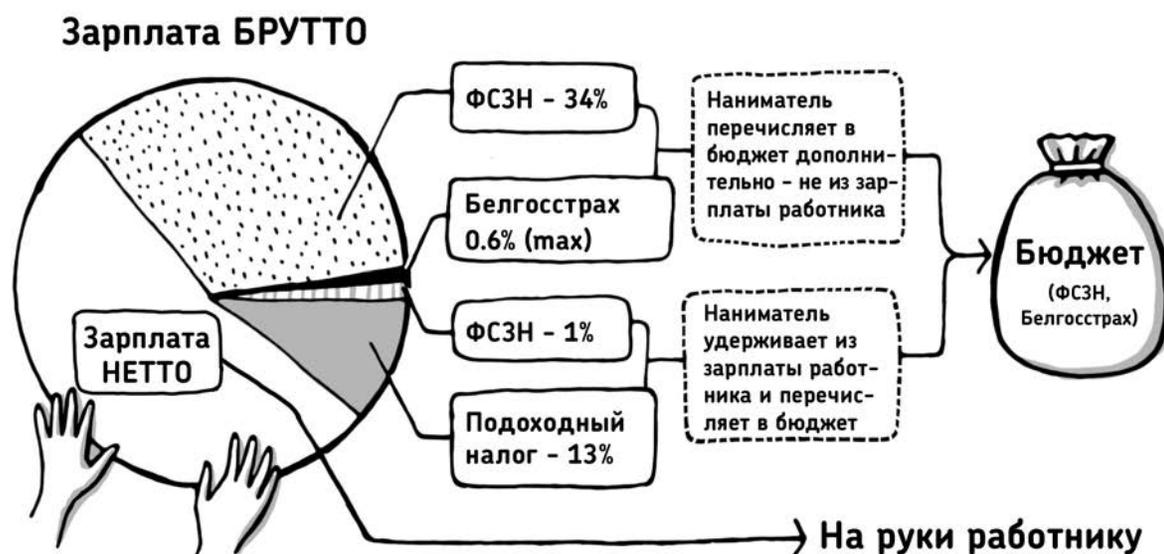


Рис. 2.4. Налоги, уплачиваемые из заработной платы

Обязанностью нанимателя также является утверждение формы и ежемесячная выдача работникам **расчетных листков** с указанием в них составных частей заработной платы, причитающейся работнику за соответствующий период, размеров удержаний из заработной платы, а также общей суммы заработной платы, подлежащей выплате «на руки».

Помимо системы оплаты труда, нанимателем должны быть определены дни (день), в который будет производиться выплата заработной платы работникам:

- не реже 1 раза в месяц (согласно п. 4 Декрета № 29) – для работников, работающих по контрактам;
- не реже 2 раз в месяц (согласно ст. 73 ТК) – для работников по трудовым договорам.

Конкретный день выплаты заработной платы прописывается в ТД (контракте) или делается ссылка на установление этого дня приказом нанимателя.

4.6. АЛГОРИТМ ОФОРМЛЕНИЯ ПРИЕМА НА РАБОТУ:

1) *Проведение мероприятий по подбору кандидатов на работу (конкурс (собеседование, анкетирование, избрание на должность и др.))*

Основное правило для данного этапа – запрещается необоснованный отказ при заключении трудового договора (дискриминация) согласно ст. 16 ТК. Отказ в заключении трудового договора может быть обжалован в суде.

Обращаем внимание, что в случае необходимости принятия на работу иностранного гражданина, по общему правилу, до момента заключения ТД, потенциальный наниматель обязан получить специальное разрешение на право осуществления иностранным гражданином трудовой деятельности в Республике Беларусь. Нормативное регулирование порядка получения указанного специального разрешения предусмотрено в Законе Республики Беларусь от 30.12.2010 № 225-З «О внешней трудовой миграции», Постановление Министерства внутренних дел Республики Беларусь от 24.06.2016 № 173. Рекомендуем перед приемом на работу удостовериться в том, что физическое лицо является гражданином Беларуси либо иных государств, принятие на работу которых не требует получения специальных разрешений (например, гражданин Российской Федерации), или имеет разрешение на постоянное проживание в Республике Беларусь (вид на жительство).

2) Получение от кандидата на работу необходимых документов и заявления о приеме на работу

Ст. 26 ТК установлен базовый перечень документов, необходимых нанимателю от работника:

- документ, удостоверяющий личность (паспорт);
- документы воинского учета (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на воинскую службу (военный билет));
- трудовая книжка, за исключением впервые поступающего на работу и совместителей;
- документ об образовании или документ об обучении, подтверждающий наличие права на выполнение данной работы (диплом об образовании);
- направление на работу в счет брони для отдельных категорий работников в соответствии с законодательством;
- индивидуальная программа реабилитации инвалида (для инвалидов);
- декларация о доходах и имуществе;
- страховое свидетельство;
- медицинская справка о состоянии здоровья;
- другие документы о подтверждении иных обстоятельств, имеющих отношение к работе, если их предъявление предусмотрено законодательными актами (например, свидетельства о направлении на работу выпускников, письменного согласия одного из родителей (при приеме на работу лица, не достигшего 14 лет), характеристика с предыдущих мест работы и т. д.).

Основное правило для данного этапа – прием на работу без указанных документов не допускается. Однако нанимателю требовать при заключении трудового договора документы, не предусмотренные законодательством, также запрещается.

Работник, принятый без представления вышеназванных документов, может впоследствии быть уволен по п. 3 ст. 44 ТК в связи с нарушением установленных правил приема на работу.

*Факт подтверждения готовности приступить к выполнению работы на определенных условиях и с оговоренной оплатой труда фиксируется в форме **заявления работника о приеме на работу**. Заявление предоставляется совместно с указанными выше документами.*

3) Подписание нанимателем и работником ТД

Наниматель совместно с работником избирает вид ТД наиболее подходящий для конкретной ситуации, согласует все существенные и дополнительные условия. ТД заключается в письменной форме, составляется в 2 экземплярах и подписывается сторонами. Один экземпляр передается работнику, другой хранится у нанимателя.

Для недопущения убытков КО и минимизации негативных последствий некомпетентных либо незаконных действий работника рекомендуем с новыми сотрудниками заключить **контракт сроком на 1 год** и включить в него следующие положения:

- **о должностных обязанностях**, соответствующих фактическим требованиям бизнеса (для возможности требования от работника исполнения своих обязанностей по договору);
- **о предварительном испытании сроком до 3 месяцев** (ст. 28 ТК) (для возможности признания работника не выдержавшим испытание необходимо составить при приеме на работу конкретный план с показателями, которых должен достичь работник за период предварительного испытания. Работник должен быть ознакомлен с данным планом и последствиями его неисполнения);
- **о порядке обращения со сведениями, составляющими коммерческую тайну КО** (например, сведениями о контрагентах КО и т. д.) Для эффективной защиты коммерческой тайны, наниматель должен ввести полноценную систему охраны и донести до работников значимость утвержденных положений;
- **о переходе исключительных прав в полном объеме на результаты интеллектуальной деятельности** (служебные произведения) **к нанимателю** (особенно актуально для работников IT-компаний (программистов), СМИ (дизайнеров, фотографов, корреспондентов) и т. д.);
- **иные условия, позволяющие использовать диспозитивные положения законодательства в пользу нанимателя** (например, согласно п. 2.1. Декрета № 29, установить периодичность выплаты заработной платы 1 раз в месяц).

4) *Издание приказа о приеме на работу и ознакомления с ним работника*

В данной ситуации в качестве основания для выдачи приказа будут выступать заявление и ТД. Как правило, издание приказа осуществляется в один день с подписанием ТД. Приказ может быть издан о принятии на работу одного либо сразу нескольких работников (в таком случае основания у них будут различные).

5) *Ознакомление работника с ЛНПА*

Процедура ознакомления не должна являться простой формальностью. Необходимо объяснить кандидату, что он должен внимательно ознакомиться с ЛНПА, действующими у нанимателя, поскольку в них описаны не только его права, но и обязанности. Неисполнение обязанностей будет основанием для привлечения работника к ответственности.

6) *Заключение обязательства о неразглашении конфиденциальной информации*

В случае введения системы защиты коммерческой тайны, помимо положения в ТД, рекомендуем разработать и подписать с работником обязательство. Преимуществом такого документа является его гражданско-правовая природа, которая позволяет закрепить меры ответственности в случае нарушения работником обязательств в виде неустойки, убытков (в том числе упущенной выгоды), что в большей степени позволит защитить права нанимателя. Однако необходимо понимать, что наиболее действенным средством защиты коммерческой тайны является понимание работниками недопустимости совершения нарушений в указанной сфере.

7) *Заключение договора о полной материальной ответственности (индивидуальной или коллективной)*

Если работник по должности будет заниматься получением, хранением, отчуждением или использованием товарно-материальных ценностей (например, наличных средств (выручки), оборудования, транспортных средств и т. д.), то в случае возникновения ущерба, связанного с такими ценностями, наниматель будет освобожден от обязанности по доказыванию вины работника. В

свою очередь, работники должны будут доказать отсутствие их вины во избежание полной материальной ответственности. Обращаем внимание, что постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 26.05.2000 № 764 утвержден примерный перечень должностей и работ, а также примерный договор о полной индивидуальной материальной ответственности.

8) Оформление трудовой книжки работника

Трудовые книжки ведутся на всех работников, работающих у нанимателя свыше 5 дней, для которых место работы является основным. Запись в трудовую книжку сведений о работе по совместительству производится нанимателем по желанию работника по месту его основной работы на основании документа, подтверждающего работу по совместительству (копия приказа нанимателя, у которого работник работает по совместительству).

Порядок работы с трудовой книжкой при приеме на работу следующий:

- получение у кандидата трудовой книжки, выдача ему расписки содержащей реквизиты организации;
- регистрация ее в Книге учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним;
- внесение соответствующей требованиям записи о приеме работника на работу;
- ознакомление работника с внесенной записью и внесение аналогичной записи в личную карточку;
- трудовая книжка помещается на хранение в специально предусмотренное место (например, сейф).

При принятии лица, впервые поступающего на работу, после его оформления на него в администрации района получается трудовая книжка.

Правила получения, оформления и хранения трудовых книжек закреплены в Инструкции, утвержденной Постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 16.06.2014 № 40 «О трудовых книжках».

9) Оформление личного дела работника

Личное дело – это совокупность документов, содержащих наиболее полные сведения о работнике и его трудовой деятельности.

На стадии приема лица на работу в состав личного дела входят:

- внутренняя опись документов личного дела;
- дополнение к личному листку по учету кадров;
- личный листок по учету кадров;
- автобиография;
- копии документов об образовании, повышении квалификации, переподготовке;
- заявление о приеме на работу;
- копия (выписка) приказа (распоряжения, решения, постановления) о приеме на работу (назначении на должность).

Правила ведения личных дел установлены в Инструкции, утвержденной Постановлением Комитета по архивам и делопроизводству при Совете Министров Республики Беларусь от 26.03.2004 № 2.

10) Осуществление нанимателем иных формальностей

При необходимости наниматель осуществляет дополнительные действия. Например, занимается постановкой работника на индивидуальный учет в систему государственного страхования (если ранее работником не было получено соответствующее свидетельство о постановке на учет), по-

становкой работника на воинский учет для призывников и военнообязанных), извещает о принятии на работу пенсионера и т. д.

Ответственность работника:

Дисциплинарная ответственность	Материальная ответственность
<i>Условия привлечения к ответственности работника</i>	
1) противоправное поведение работника 2) виновное неисполнение или ненадлежащее исполнение работником своих трудовых обязанностей	1) ущерб, причиненный нанимателю при исполнении трудовых обязанностей; 2) противоправное поведение (действия или бездействия) работника; 3) прямая причинная связь между противоправным поведением работника и возникшим у нанимателя ущербом; 4) вина работника в причинении ущерба.
<i>Порядок привлечения к ответственности</i>	
<i>глава 14 ТК</i>	<i>глава 37 ТК</i>
<i>Примеры правонарушений, повлекших ответственность</i>	
<i>Прогоул работника, появление на работе в состоянии алкогольного опьянения и т. д.</i>	<i>Выявление недостачи товарно-материальных ценностей по результатам инвентаризации</i>
<i>Негативные последствия для работника</i>	
<i>Меры дисциплинарного взыскания:</i> <ul style="list-style-type: none"> • замечание; • выговор; • увольнение в строго установленных случаях (п. 4, 5, 7, 8 и 9 ст. 42, п. 1 и 5-1 ст. 47 ТК). <i>Иные меры воздействия на работников (независимо от применения мер дисциплинарного взыскания):</i> <ul style="list-style-type: none"> • депремирование, • изменение времени предоставления трудового отпуска и др. <i>(конкретные виды и порядок применения таких мер определяются ПВТР, коллективным договором, соглашением, иными ЛНПА).</i>	<i>Работники, как правило, несут полную материальную ответственность за ущерб, причиненный по их вине нанимателю.</i> <i>При определении размера ущерба учитывается только реальный ущерб, упущенная выгода не учитывается, за исключением случая причинения ущерба не при исполнении трудовых обязанностей (п. 6 ст. 404 ТК).</i>

Алгоритм действий нанимателя по привлечению работника к дисциплинарной ответственности:

Обнаружение проступка

Отдельный работник либо наниматель обнаружил нарушение трудовой дисциплины.
Для фиксации нарушения работника необходимо составление докладной записки (см. п.2)



Составление докладной записки

В докладной записке необходимо отразить ФИО работника, допустившего нарушение, точную дату время и обстоятельства совершения нарушения, просьба к нанимателю о привлечении работника к дисциплинарной ответственности, ФИО и должность лица, составившего докладную записку



**Издание нанимателем распоряжения о даче объяснений, ознакомление работника с распоряжением**

Если распоряжение издается не на основании докладной записки, то нужно детально указать обстоятельства, при которых наниматель сам обнаружил нарушение работником трудовой дисциплины.

В соответствии со ст. 199 ТК наниматель должен истребовать от работника письменное объяснение о причинах совершения проступка. С распоряжением нанимателя о даче объяснений необходимо ознакомить под роспись работника, допустившего проступок.

Порядок ознакомления:

Ознакомление необходимо проводить в присутствии свидетелей, так как работник может отказаться от ознакомления с распоряжением. Тогда, в случае отказа работника от ознакомления, составить акт об отказе от дачи объяснений, который будет являться подтверждением получения работником распоряжения

**Получение объяснений:**

Возможны две ситуации:

- 1) составление **объяснительной записки** ИЛИ
- 2) составление **акта об отказе от дачи объяснений**:

Если работник согласен дать объяснения (присутствуя лично в офисе либо после получения письма по почте) – он составляет объяснительную записку, в которой указывает причины, по которым он допустил проступок.

Если работник отказывается давать объяснения при личном присутствии в офисе – отказ работника от дачи объяснений должен быть зафиксирован **свидетелями в акте об отказе от дачи объяснений**

**Оценка совершенного проступка (наличие оснований для дисциплинарной ответственности)**

Отсутствие оснований для привлечения к дисциплинарной ответственности должен доказать работник. После получения/неполучения объяснений работника наниматель оценивает, имеются ли условия для привлечения работника к дисциплинарной ответственности, а также избирает меру ответственности (воздействия)



Издание приказа о наложении дисциплинарного взыскания в случае наличия в действиях работника дисциплинарного проступка.

Сроки применения дисциплинарного взыскания:

- не позднее 1 месяца со дня обнаружения дисциплинарного проступка (когда о проступке стало известно лицу, которому работник непосредственно подчинен);
- не позднее 1 месяца со дня отказа в возбуждении или прекращения уголовного дела (при рассмотрении материалов правоохранительными органами);
- не позднее 6 месяцев со дня совершения дисциплинарного проступка;
- не позднее 2 лет со дня совершения дисциплинарного проступка (по результатам ревизии, проверки, проведенной компетентными государственными органами или организациями)

**Ознакомление работника с приказом**

Приказ необходимо зачитывать в присутствии свидетелей.

В случае отказа работника от ознакомления с приказом оформляется соответствующий **акт об отказе от ознакомления с приказом**.

Срок ознакомления работника с вынесенным приказом – 5 календарных дней с момента вынесения приказа (не считая времени болезни работника и (или) пребывания его в отпуске).

В случае неознакомления с приказом работник считается не имеющим дисциплинарного взыскания

Обращаем внимание, что за каждый дисциплинарный проступок может быть применено только 1 дисциплинарное взыскание.

Алгоритм действий нанимателя по привлечению работника к материальной ответственности:



Меры дисциплинарной и материальной ответственности (за исключением увольнения работника в качестве меры дисциплинарного взыскания) в трудовую книжку не записываются.

Работник может быть в отдельных случаях привлечен одновременно к дисциплинарной и материальной ответственности (например, ДТП с участием водителя КО (виновника аварии), управлявшего транспортным средством в рабочее время в состоянии алкогольного опьянения, ущерб – поврежденное транспортное средство).

Обращаем внимание, что нарушение установленного порядка привлечения работника к дисциплинарной и материальной ответственности может повлечь признания действий нанимателя незаконными и восстановление нарушенных прав работника.

4.7. ПРЕКРАЩЕНИЕ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА

Порядок и основания прекращения трудового договора установлены ТК и законодательными актами (в частности, Декретом № 29, Декретом № 5). Нарушение закрепленного порядка увольнения либо прекращение ТД по иным основаниям (не предусмотренным указанными законодательными актами) влечет признание увольнения незаконным и восстановление положения работника.

Основания прекращения трудового договора	Содержание основания для прекращения трудового договора	Норма, закрепляющее основание прекращения трудового договора
По инициативе Нанимателя + Работника	1. по соглашению сторон 2. перевод работника, с его согласия, к другому нанимателю или переход на выборную должность	п. 1 ч. 2 ст. 35, ст. 37 ТК; п. 4 ч. 2 ст. 35 ТК.
По инициативе Нанимателя	Увольнение как мера дисциплинарного взыскания	п. 4, 5, 7, 8 и 9 ст. 42, п. 1 и 5-1 ст. 47 ТК, п. 3.5., п. 4.2. Декрета № 5, п. 2.10 Декрета № 29.
	Прекращение по невиновным основаниям (в связи с ликвидацией нанимателя, при смене собственника имущества организации, при проведении процедуры банкротства (для должностных лиц нанимателя, и т. д.)	п. 1 – 3 ст. 42, п. 1-1 ст. 47 ТК
По инициативе Работника	1. По желанию работника; 2. По требованию работника; 3. По инициативе руководителя при наличии такого условия в ТД (контракте).	ст. 40 ТК; ст. 41 ТК; ст. 260 ТК.
По обстоятельствам, независимо от воли сторон	<i>Обстоятельства как основания для увольнения: призыв работника на военную службу; восстановление на работе работника, ранее выполнявшего эту работу; нарушение установленных правил приема на работу; неизбрание на должность (в том числе по конкурсу); вступление в законную силу приговора суда, которым работник осужден к наказанию, исключающему продолжение работы; смерть работника и т. д.)</i>	Ст. 44 ТК
Иные основания прекращения ТД	1. В связи с истечением срока срочного ТД; 2. Расторжение ТД с предварительным испытанием; 3. В связи с отказом работника от перевода на работу в другую местность вместе с нанимателем; отказ от продолжения работы в связи с изменением существенных условий труда, а также отказ от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества и (или) реорганизацией (слиянием, присоединением, разделением, выделением, преобразованием) организации; Дополнительные основания прекращения трудового договора с некоторыми категориями работников при определенных условиях (в том числе, с руководителем, временными и сезонными работниками, совместителями, спортсменами).	п. 2 ч. 2 ст. 35, ст. 38 ТК; п. 7 ч. 2 ст. 35, ст. 29 ТК; п. 5 ч. 2 ст. 35 ТК; ст. 47, 257, 259 294, 301, 314-11, 350 ТК

Споры в отношении основания и порядка увольнения являются самым распространенным видом споров между работниками и нанимателями. Рекомендуем внимательно подходить к процедуре оформления прекращения трудового договора.

4.8. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НАНИМАТЕЛЯ

Имущественная ответственность

Норма, устанавливающая ответственность	Негативное последствие для нанимателя
<p>Ответственность за задержку расчета на день увольнения (ст. 78 ТК)</p> <p>Основание:</p> <ul style="list-style-type: none"> • невыплата причитающихся работнику сумм в день увольнения (согласно ст. 77 ТК); • вина нанимателя. 	<p>– средний заработок за каждый день задержки, а в случае невыплаты части суммы – пропорционально невыплаченным при расчете денежным суммам.</p>
<p>Ответственность за задержку выдачи трудовой книжки (ст. 79 ТК)</p> <p>Основание:</p> <ul style="list-style-type: none"> • невыдача трудовой книжки работнику в день увольнения (согласно ст. 50 ТК); • вина нанимателя. 	<p>– средний заработок за все время вынужденного прогула, и дата увольнения при этом изменяется на день выдачи трудовой книжки.</p>
<p>Ответственность нанимателя за время вынужденного прогула или выполнения нижеоплачиваемой работы (ст. 244 ТК)</p> <p>Основание:</p> <ul style="list-style-type: none"> • незаконное увольнение; • восстановление работника на прежней работе/изменения формулировки причины увольнения, которая препятствовала поступлению работника на новую работу; • незаконный перевод, перемещение, изменение существенных условий труда, отстранение от работы работника • восстановление работника на прежней работе <p>Как правило, работнику необходимо получить решение суда, но в целом наниматель может произвести оплату суммы в досудебном порядке.</p>	<p>– средний заработок за время вынужденного прогула;</p> <p>– средний заработок за время вынужденного прогула или разница в заработке за время выполнения нижеоплачиваемой работы.</p>
<p>Ответственность в виде возмещения морального вреда (испытанных гражданином физических и (или) нравственных страданий) (ст. 246 ТК)</p> <p>Основание:</p> <ul style="list-style-type: none"> • увольнение без законного основания или с нарушением установленного порядка увольнения либо • незаконный перевод на другую работу • решение суда о возмещении работнику морального вреда 	<p>Размер морального вреда определяется судом</p>
<p>Ответственность нанимателя в случае досрочного расторжения контракта по требованию работника (п. 2 Постановления Совета Министров № 1180 от 02.08.1999)</p> <p>Основание:</p> <ul style="list-style-type: none"> • досрочное расторжение контракта из-за невыполнения или ненадлежащего выполнения его условий нанимателем; • вина нанимателя. 	<p>Минимальная компенсация – 3 среднемесячные заработные платы</p>
<p>Ответственность за незаконное увольнение и изменение трудового договора (ст. 243 ТК)</p> <p>Основание:</p> <ul style="list-style-type: none"> • незаконное увольнение, незаконный перевод, перемещение, изменение существенных условий труда либо отстранение от работы; • решение суда о невозможности/ нецелесообразности восстановления работника на прежнем месте работы; • согласие работника на замену восстановления на работе денежной компенсацией. 	<p>Возмещение в размере 10-кратного среднемесячного заработка</p>

Норма, устанавливающая ответственность	Негативное последствие для нанимателя
<p>Ответственность в случае несвоевременной выплаты заработной платы (ст. 58 ТК)</p> <p>Основание:</p> <ul style="list-style-type: none"> • несвоевременная выплата заработной платы. 	<p>Индексация заработной платы работника (разница в связи с инфляцией)</p>

Административная ответственность (Субъекты ответственности: должностное лицо/КО или ИП)	Уголовная ответственность (Субъект ответственности: должностное лицо)
Ст. 9.14 КоАП. Нарушение законодательства о пенсионном обеспечении: штраф от 20 до 50 базовых величин	Ст. 199 УК. Нарушение законодательства о труде Необоснованный отказ в приеме на работу или увольнение женщины по мотивам ее беременности либо заведомо незаконное увольнение лица с работы
Ст. 9.15 КоАП. Нарушение законодательства о занятости населения: штраф на ИП – от 5 до 50 базовых величин, на ЮЛ – до 100 базовых величин	Ст. 200 УК. Принуждение к забастовке либо к отказу от участия в ней Принуждение к участию в забастовке либо к отказу от участия в законной забастовке, совершенное с применением насилия или с угрозой его применения
Ст. 9.16 КоАП. Отказ в приеме на работу: штраф от 20 до 50 базовых величин.	
Ст. 9.17 КоАП. Нарушение правил по охране труда: штраф от 5 до 50 б.в.	
Ст. 9.18 КоАП. Нарушение законодательства в сфере коллективных трудовых отношений: штраф от 4 до 50 базовых величин.	Ст. 306 УК. Нарушение правил охраны труда: 1. Нарушение правил техники безопасности, промышленной санитарии или иных правил охраны труда должностным лицом, ответственным за их соблюдение (нарушение правил охраны труда), повлекшее по неосторожности профессиональное заболевание либо причинение тяжкого или менее тяжкого телесного повреждения. 2. Нарушение правил охраны труда, повлекшее по неосторожности смерть человека либо причинение тяжкого телесного повреждения двум или более лицам. 3. Нарушение правил охраны труда, повлекшее по неосторожности смерть двух или более лиц.
Ст. 9.19 КоАП. Нарушение законодательства о труде: штраф на ИП – от 4 до 50 базовых величин, на ЮЛ – до 100 базовых величин.	

Привлечение нанимателя к ответственности, предусмотренной законодательством о труде, не исключает одновременного привлечения его к административной ответственности.

Раздел V. Общие правовые основы бизнеса

Получение дохода, прибыли происходит в результате взаимодействия субъектов. Такое взаимодействие приводит к совершению сделок, заключению договоров. Общие вопросы порядка заключения, исполнения и прекращения договоров, их видов и существенных условий регулируются Гражданским кодексом Республики Беларусь. Незнание и/или невыполнение базовых правил договорного взаимодействия может не только лишить той выгоды, на которую изначально рассчитывала сторона, но и повлечь существенные убытки.

5.1. ПОНЯТИЕ И ФОРМА ДОГОВОРА

Договор – это соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей.

На основании договора между сторонами возникают обязательства: одно лицо (должник) обязано совершить в пользу другого лица (кредитора) определенное действие, например: передать имущество, выполнить работу, уплатить деньги и т. п., либо воздержаться от определенного действия, а кредитор имеет право требовать от должника исполнения его обязанности.

Договоры могут заключаться устно или письменно.

Если законодательными актами не установлена письменная форма, договор может быть заключен устно. Устно могут заключаться все договоры, исполняемые при самом их совершении, за исключением сделок, для которых установлена нотариальная форма, и сделок, несоблюдение простой письменной формы которых влечет их недействительность. Например, совершаются устно: покупка товаров на рынке, сдача пальто в гардероб, стрижка в парикмахерской.

Договор, который может быть заключен устно, считается заключенным и в том случае, когда из поведения лица явно понятна его воля на заключение договора. При этом молчание признается выражением воли заключить договор только в случаях, предусмотренных законодательством или соглашением сторон.

Письменная форма договора означает, что сторонами составлен документ, выражающий содержание договора, и этот документ подписан лицами, совершающими сделку, либо должным образом уполномоченными ими лицами. Кроме того, договор в письменной форме может быть заключен путем обмена документами посредством почтовой, телеграфной, телетайпной, электронной или иной связи, позволяющей достоверно установить, что документ исходит от стороны по договору.

Законодательством и соглашением сторон могут устанавливаться дополнительные требования, которым должна соответствовать форма сделки (совершение на бланке определенной формы, скрепление печатью и др.).

Использование при совершении сделок факсимильного воспроизведения подписи с помощью средств механического или иного копирования, электронно-цифровой подписи либо иного аналога собственноручной подписи допускается в случаях и порядке, предусмотренных законодательством или соглашением сторон.

Обязательно письменное заключение следующих договоров:

- 1) юридических лиц и индивидуальных предпринимателей между собой и с гражданами;
- 2) граждан между собой на сумму, превышающую не менее чем в 10 раз установленную законодательством базовую величину (т. е. при базовой величине, равной 23 рубля – на сумму свыше 230 руб.), если иное не предусмотрено законодательством.

Если письменная форма не соблюдена, стороны в случае спора не имеют права ссылаться в подтверждение договора и его условий на свидетельские показания, но вправе приводить письменные и другие доказательства, не являющиеся свидетельскими показаниями.

В случаях, прямо указанных законодательными актами или в соглашении сторон, несоблюдение простой письменной формы сделки влечет ее недействительность. Например, неоформление в письменном виде внешнеэкономического договора влечет его недействительность.

В некоторых случаях, предусмотренных законодательством или соглашением сторон, требуется нотариальное удостоверение (например, при заключении брачного договора), государственная регистрация (например, в отношении недвижимости) сделок. Это дополнительные процедуры, без соблюдения которых сделки считаются недействительными и не влекут каких-либо юридических последствий для сторон.

5.2. ЗАКЛЮЧЕНИЕ, ИСПОЛНЕНИЕ, РАСТОРЖЕНИЕ ДОГОВОРА

Договор вступает в силу и становится обязательным для сторон с момента его заключения.

Для заключения договора необходимо выражение согласованной воли (действий) его сторон.

Договор считается заключенным, если между сторонами в требуемой форме достигнуто соглашение по всем существенным условиям договора.

Существенными являются условия:

- о предмете договора, т. е. суть возникающего между сторонами обязательства;
- условия, которые названы в законодательстве как существенные, необходимые или обязательные для договоров данного вида, т.е. специфические для конкретного вида договора условия (например, условия об ответственности сторон в договоре строительного подряда);
- иные условия, которые желают отразить в договоре стороны.

Несоответствие сторонами существенных условий договора означает, что договор не заключен, а соответствующие права и обязанности для сторон не возникли.

Стороны свободны в заключении договора и выборе его условий. При этом договор должен соответствовать обязательным для сторон правилам, установленным законодательством.

С момента заключения договор должен исполняться сторонами надлежащим образом в соответствии с его условиями и требованиями законодательства. По общему правилу, односторонний отказ от исполнения обязательства и одностороннее изменение его условий не допускаются.

Если иное не установлено в договоре, договор признается действующим до определенного в нем момента окончания исполнения сторонами обязательства.

Изменение договора возможно по соглашению сторон, а также в установленных законодательством случаях – судом.

Основанные на договоре обязательства прекращаются надлежащим исполнением. Кроме того, обязательства могут быть прекращены иными предусмотренными законодательством способами (отступное, новация, зачет встречных однородных требований и пр.). До полного исполнения или истечения срока действия договор может быть прекращен в одностороннем порядке, если это предусмотрено договором или законодательством, либо расторгнут по соглашению сторон или судом. Соглашение об изменении или расторжении договора совершается в той же форме, что и договор: устно, либо письменно, либо с нотариальным заверением или государственной регистрацией.

5.3. ВИДЫ ДОГОВОРОВ

Выделяют возмездные и безвозмездные договоры. Возмездный договор – тот, по которому сторона должна получить плату или иное встречное предоставление за исполнение своих обязанностей. Безвозмездным признается договор, по которому одна сторона обязуется предоставить что-либо другой стороне без получения от нее платы или иного встречного предоставления. Если из законодательства, содержания или существа договора не вытекает иное, договор предполагается возмездным.

По сути возникающих обязательств, между сторонами применительно к малому и среднему бизнесу наиболее часто применяются следующие договоры: купли-продажи, подряда, возмездного оказания услуг, аренды, перевозки.

Рассмотрим существенные условия каждого из этих видов договоров.

1. Купля-продажа	
Определение, стороны	По договору купли-продажи одна сторона (продавец) обязуется передать имущество (вещь, товар) в собственность, хозяйственное ведение, оперативное управление другой стороне (покупателю), а покупатель обязуется принять это имущество и уплатить за него определенную денежную сумму (цену)
Существенные условия	1) определить товар: наименование и количество; 2) цена (в некоторых случаях не является существенным условием и может быть определена по рыночным ценам); 3) срок передачи товара – при продаже товара в предпринимательских и иных неличных целях
На что обратить внимание	Обязательства сторон по договору купли-продажи регулируются следующими основными нормативными правовыми актами: <ul style="list-style-type: none"> • Гражданский кодекс Республики Беларусь (глава 30), • Постановление Кабинета Министров Республики Беларусь от 08.07.1996 № 444 (ред. от 11.10.2011) «Об утверждении Положения о поставках товаров в Республике Беларусь», • Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 03.09.2008 № 1290 «Об утверждении Положения о приемке товаров по количеству и качеству»
2. Подряд	
Определение	По договору подряда одна сторона (подрядчик) обязуется выполнить по заданию другой стороны (заказчика) определенную работу и сдать ее результат заказчику в установленный срок, а заказчик обязуется принять результат работы и оплатить его (уплатить цену работы). Работа выполняется за риск подрядчика, если иное не предусмотрено законодательством или соглашением сторон. Договор подряда заключается на изготовление или переработку (обработку) вещи либо на выполнение другой работы с передачей ее результата заказчику
Существенные условия	1) перечень работ, 2) срок выполнения работ, 3) цена работы (в некоторых случаях не является существенным условием и может быть определена по рыночным ценам). Для отдельных видов договора подряда (например, для строительного подряда, бытового подряда, подряда на выполнение проектных и изыскательских работ) законодательство предусматривает дополнительный перечень существенных условий
На что обратить внимание	Обязательства сторон по договору подряда регулируются следующими основными нормативными правовыми актами: <ul style="list-style-type: none"> • Гражданский кодекс Республики Беларусь (глава 37), • Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 14.12.2004 № 1590 (ред. от 03.04.2017) «Об утверждении Правил бытового обслуживания потребителей»,

	<ul style="list-style-type: none"> Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 15.09.1998 № 1450 (ред. от 22.05.2017) «Об утверждении Правил заключения и исполнения договоров строительного подряда», Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 01.04.2014 № 297 (ред. от 22.05.2017) «Об утверждении Правил заключения и исполнения договоров подряда на выполнение проектных и изыскательских работ и (или) ведение авторского надзора за строительством»
3. Возмездное оказание услуг	
Определение, стороны	По договору возмездного оказания услуг одна сторона (исполнитель) обязуется по заданию другой стороны (заказчика) оказать услуги (совершить определенные действия или осуществить определенную деятельность), а заказчик обязуется оплатить эти услуги
Существенные условия	1) вид оказываемой услуги 2) цена (в некоторых случаях не является существенным условием и может быть определена по рыночным ценам)
На что обратить внимание	Обязательства сторон по договору возмездного оказания услуг регулируются Гражданским кодексом Республики Беларусь (глава 39), а также дополнительно – положениями законодательства о подряде, в частности – Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 14.12.2004 № 1590 (ред. от 03.04.2017) «Об утверждении Правил бытового обслуживания потребителей»
4. Перевозка	
Определение, стороны	1) По договору перевозки груза перевозчик обязуется доставить вверенный ему отправителем груз в пункт назначения и выдать его уполномоченному на получение груза лицу (получателю), а отправитель обязуется уплатить за перевозку груза установленную плату. Заключение договора перевозки груза подтверждается составлением транспортной накладной (коносамента или иного документа на груз). 2) По договору перевозки пассажира перевозчик обязуется перевезти пассажира в пункт назначения , а в случае сдачи пассажиром багажа также доставить багаж в пункт назначения и выдать его уполномоченному на получение багажа лицу; пассажир обязуется уплатить , если иное не определено законодательными актами, установленную плату за проезд, а при сдаче багажа – и за провоз багажа. Заключение договора перевозки пассажира удостоверяется билетом и (или) иным документом, а сдача пассажиром багажа – багажной квитанцией
Существенные условия	1) маршрут перевозки 2) провозная плата 3) срок подачи транспортного средства
На что обратить внимание	Обязательства сторон по договору перевозки регулируются следующими основными нормативными правовыми актами: <ul style="list-style-type: none"> Гражданский кодекс Республики Беларусь (глава 40), Закон Республики Беларусь от 14.08.2007 N 278-3 (ред. от 10.01.2015) «Об автомобильном транспорте и автомобильных перевозках», прочие законодательные акты, регулирующие правила перевозок иными видами транспорта, транспортными уставами
5. Аренда	
Определение, стороны	По договору аренды (имущественного найма) арендодатель (наймодатель) обязуется предоставить арендатору (нанимателю) имущество за плату во временное владение и пользование или во временное пользование
Существенные условия	1) предоставляемое в аренду имущество – наименование и количество. Имущество должно иметь индивидуальные признаки (отличаться от иного подобного имущества) и быть непотребляемым (т. е. не терять своих натуральных свойств в процессе его использования) 2) арендная плата
На что обратить внимание	Обязательства сторон по договору аренды регулируются Гражданским кодексом Республики Беларусь (глава 34), иными актами законодательства

Структура договора законодательством не регламентируется и обычно включает разделы: наименования сторон, предмет договора, права и обязанности сторон, ответственность, положения о сроке договора, порядке его изменения и расторжения, реквизиты и подписи сторон.

5.4. ЗАЩИТА ПРАВ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Учитывая, что основная часть мелкого и среднего бизнеса работает в секторе B2C, государство предоставляет большие гарантии потребителям как социально менее защищенной стороне, важно знать и понимать основные принципы и правила взаимоотношений с потребителями. Данные вопросы регулируются Законом Республики Беларусь от 09.01.2002 N 90-3 (ред. от 29.10.2015) «О защите прав потребителей». Действие закона распространяется **на отношения между потребителями** (гражданами, приобретающими товары, работы, услуги только для личных нужд, **и изготовителями, продавцами, поставщиками, представителями, исполнителями, ремонтными организациями**), возникающие из договоров розничной купли-продажи, подряда, аренды, страхования, хранения, энергоснабжения, комиссии, перевозки пассажира и его багажа, груза, возмездного оказания услуг и иных подобных договоров.

Законом не регулируются отношения, возникающие между индивидуальными предпринимателями, юридическими лицами и связанные с осуществлением ими предпринимательской деятельности.

Дополнительные требования к порядку осуществления деятельности, обязанностям бизнеса и взаимодействию с потребителями устанавливаются Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 22.07.2014 № 703 (ред. от 17.10.2016) «Об утверждении Правил продажи отдельных видов товаров и осуществления общественного питания и Положения о порядке разработки и утверждения ассортиментного перечня товаров, ассортиментного перечня продукции общественного питания», Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 14.12.2004 № 1590 (ред. от 03.04.2017) «Об утверждении Правил бытового обслуживания потребителей».

Основные определения в сфере защиты прав потребителя:

- **потребитель** – физическое лицо, имеющее намерение заказать или приобрести либо заказывающее, приобретающее товар (работу, услугу) или использующее товар (результат работы, услугу) *исключительно для личных, семейных, домашних и иных нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности*;
- **изготовитель** – организация, ее филиал, представительство, иное обособленное подразделение, расположенное вне места нахождения организации, *индивидуальный предприниматель, производящие товары для реализации потребителю, а также иное физическое лицо, осуществляющее изготовление товаров в рамках ремесленной деятельности либо производящее товары, реализация которых таким лицом на рынке или в ином установленном местным исполнительным и распорядительным органом месте не запрещена в соответствии с законодательством, для последующей их реализации, в том числе разовой, в указанных местах*;
- **исполнитель** – организация, ее филиал, представительство, иное обособленное подразделение, расположенное вне места нахождения организации, *индивидуальный предприниматель, выполняющие работы или оказывающие услуги потребителю, а также иное физическое лицо, выполняющее работы или оказывающее услуги в рамках ремесленной деятельности либо оказывающее услуги в сфере агротуризма*;
- **продавец** – организация, ее филиал, представительство, иное обособленное подразделение, расположенное вне места нахождения организации, *индивидуальный предприниматель, а также иное физическое лицо, осуществляющее реализацию товаров в рамках ремесленной деятельности либо реализацию, в том числе разовую, на рынке или в ином установленном местным исполнительным и распорядительным органом месте товаров, реализация которых таким лицом в указанных местах не запрещена в соответствии с законодательством, реализующие товары потребителю по договору розничной купли-продажи*;
- **безопасность товара** (работы, услуги) – совокупность свойств и характеристик товара (работы, услуги), при которых товар (работа, услуга) не является вредным и не представляет опасности для жизни, здоровья, наследственности, имущества потребителя и окружающей среды при обычных условиях использования товара (результата работы, услуги), хранения, транспортировки и утилизации товара (результата работы);
- **недостаток товара** (работы, услуги) – несоответствие товара (работы, услуги) нормативным документам, устанавливающим требования к качеству товара (работы, услуги), иному законодательству или условиям договора.

Основные принципы законодательной защиты потребителя:

- Бизнес (продавцы, изготовители, исполнители) обязан соблюдать права потребителя;
- Бизнес (продавцы, изготовители, исполнители) обязан обеспечить качество и безопасность реализуемых товаров, работ, услуг;
- За нарушение прав потребителя и законодательства о защите прав потребителя бизнес несет ответственность;
- Несоблюдение бизнесом законодательства о защите прав потребителя может повлечь возникновение существенных убытков.

Основные права потребителя и соответствующие им обязанности бизнеса:

Права потребителя	Обязанности бизнеса, важные особенности
1. Получать информацию о товарах (работах, услугах), а также об их изготовителях (продавцах, поставщиках, исполнителях)	<p>Своевременно предоставлять потребителю необходимую и достоверную информацию о предлагаемых товарах (работах, услугах), в частности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • наименование товара (работы, услуги); • виды и особенности предлагаемых работ (услуг); • нормативные документы, устанавливающие требования к качеству товара (работ, услуг); • сведения об основных потребительских свойствах товаров (результатов работ, услуг); • количество или комплектность товара (результата работы); • цена и условия оплаты; • гарантийный срок, если он установлен; • дата изготовления и (или) срок службы, и (или) срок годности, и (или) срок хранения товаров; • наименование, место нахождения изготовителя (продавца, исполнителя); • необходимые сведения о правилах и условиях эффективного и безопасного пользования товарами (результатами работ, услугами); • указание на использование фонограмм при оказании развлекательных услуг исполнителями музыкальных произведений. <p>Содержание и способы предоставления такой информации должны соответствовать законодательству.</p>
2. Свободный выбор товаров (работ, услуг)	<p>Продавец (изготовитель, исполнитель) обязан оказывать содействие потребителю в свободном выборе товара (работы, услуги) в удобное для него время с учетом режима работы продавца (изготовителя, исполнителя).</p> <p>Установление каких-либо иных преимуществ, прямых или косвенных ограничений при выборе товара (работы, услуги) не допускается.</p>
3. Надлежащее качество товаров (работ, услуг), в том числе безопасность товаров (работ, услуг), надлежащую комплектность, надлежащее количество товара (результата работы)	<p>Продавец (изготовитель, исполнитель) обязан:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Передать потребителю товар (выполнить работу, оказать услугу), соответствующий обязательным требованиям к качеству товара (работы, услуги). 2) Продемонстрировать работоспособность товара (результата работы) и передать потребителю товар (выполнить работу, оказать услугу), качество которого соответствует предоставленной информации о товаре (работе, услуге), требованиям законодательства и условиям договора. 3) По требованию потребителя предоставить ему необходимые контрольные средства измерений, документы, подтверждающие качество товара (результата работы, услуги), его комплектность, количество. 4) Обеспечивать безопасность товара (результата работы) в течение установленного срока службы или срока годности товара (результата работы). 5) Информировать потребителя о возможном риске и об условиях безопасного использования товара (результата работы, услуги) с помощью соответствующих обозначений, принятых в Республике Беларусь и (или) в международной практике.

Права потребителя	Обязанности бизнеса, важные особенности
	<p>б) Не допускается реализация товара (выполнение работы, оказание услуги), подлежащего государственной гигиенической регламентации и регистрации и (или) обязательному подтверждению соответствия, без соответствующих удостоверений о государственной гигиенической регистрации и (или) документов об оценке соответствия требованиям технических нормативных правовых актов.</p>
<p>4. Возмещение в полном объеме убытков, вреда, причиненных вследствие недостатков товара (работы, услуги), в том числе на компенсацию морального вреда</p>	<p>Убытки, причиненные потребителю, подлежат возмещению в полном объеме сверх неустойки, установленной законодательством или договором.</p> <p>За просрочку выполнения требований потребителя в случае приобретения им товара ненадлежащего качества продавец (изготовитель, поставщик, представитель, ремонтная организация), допустивший такие нарушения, уплачивает потребителю за каждый день просрочки неустойку в размере 1 % цены товара.</p> <p>Уплата неустойки и возмещение убытков не освобождают от исполнения возложенных на него обязательств в натуре перед потребителем.</p> <p>Вред, причиненный жизни, здоровью, наследственности или имуществу потребителя вследствие конструктивных, рецептурных или иных недостатков товара (работы, услуги), а также вследствие недостоверной или недостаточной информации о товаре (работе, услуге) подлежит возмещению в полном объеме продавцом (изготовителем, исполнителем), независимо от его вины и от того, состоял потребитель с ним в договорных отношениях или нет.</p> <p>Вред, причиненный вследствие недостатков товара, подлежит возмещению продавцом или изготовителем товара по выбору потребителя. Вред, причиненный вследствие недостатков работы или услуги, подлежит возмещению исполнителем.</p> <p>Компенсация морального вреда, причиненного потребителю вследствие нарушения прав потребителя, осуществляется причинителем вреда при наличии его вины.</p> <p>Компенсация морального вреда осуществляется в денежной форме в сумме по усмотрению суда, независимо от подлежащего возмещению имущественного вреда.</p>
<p>5. Государственная защита своих прав, в том числе право на обращение в суд и другие уполномоченные государственные органы за защитой нарушенных прав или интересов, охраняемых законодательством</p>	<p>При подаче иска в суд о защите своих прав потребитель не уплачивает государственную пошлину.</p> <p>При удовлетворении иска, связанного с нарушением прав потребителя, если с исковым заявлением о защите прав потребителя выступают местный исполнительный и распорядительный орган или общественное объединение потребителей, суд взыскивает за несоблюдение добровольного порядка удовлетворения требований потребителя с изготовителя (продавца, поставщика, представителя, исполнителя, ремонтной организации) в местный бюджет по месту рассмотрения иска штраф в размере 100 % суммы, присужденной судом в пользу потребителя.</p> <p>Общественное объединение потребителей вправе по поручению потребителя обращаться с претензией об устранении нарушений и о возмещении потребителю причиненных этими нарушениями убытков; обращаться в суд с иском о защите прав потребителя, представлять и защищать в суде права и законные интересы потребителя.</p> <p>Если с иском в защиту прав потребителя выступает общественное объединение потребителей, указанному объединению перечисляется 10 % суммы штрафа.</p>

Нарушение прав потребителя может повлечь административную ответственность в виде штрафа, а также в установленных законодательством случаях – уголовную ответственность.

5.5. ОБЪЕКТЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ: СОЗДАНИЕ И ПРОДАЖА

С возрастанием доли интеллектуального, творческого труда все больше повышается спрос, увеличивается оборот по реализации прав на объекты интеллектуальной собственности (далее – ОИС). Наиболее востребованными ОИС являются:

- среди объектов авторского права: литературные произведения, музыкальные и аудиовизуальные произведения, произведения скульптуры, живописи, графики, произведения прикладного искусства и дизайна, фотографические произведения, компьютерные программы;
- среди объектов смежных прав: исполнения, фонограммы и передачи организаций вещания;
- среди объектов промышленной собственности: изобретения, полезные модели, промышленные образцы, товарные знаки.

Объект интеллектуальной собственности существенно отличается от товара. Товар является материальным объектом, при передаче которого иному лицу собственник утрачивает свои права на товар (при купле-продаже) либо временно ограничивает свои права (при аренде). ОИС же состоит из двух компонентов: объекта интеллектуальной собственности, зафиксированного в любой объективной доступной для восприятия форме, и исключительных имущественных прав на него, т. е. прав на использование этого ОИС. При этом в гражданском обороте могут участвовать как имущественные права на ОИС отдельно от самого ОИС, так и ОИС в виде совокупности имущественных прав и самого объекта.

Самостоятельная оборотоспособность имущественных прав на ОИС, возможность тиражирования этих прав делают ОИС весьма привлекательными с экономической точки зрения. Затратив единожды время и ресурсы на создание ОИС, правообладатель может долго и многократно продавать права на использование ОИС, получая от этого немалый доход.

Данные особенности ОИС отражаются и в специфике договоров, заключаемых в отношении ОИС в гражданском обороте. Так, в сфере обращения ОИС заключаются:

- лицензионные договоры (простая или исключительная лицензия) предусматривают предоставление исключительных прав (всех или части) другому лицу на ограниченное время;
- договоры уступки предусматривают передачу исключительных прав другому лицу в полном объеме на весь срок действия исключительного права (навсегда).

Важными моментами, на которые следует обратить внимание, в сфере ОИС являются:

- 1) Права автора на ОИС, помимо имущественных, включают личные неимущественные – право авторства (право признаваться автором результата интеллектуальной деятельности). Личные неимущественные права принадлежат автору, независимо от его имущественных прав, и сохраняются за ним в даже случае перехода его имущественных прав на ОИС к другому лицу.
- 2) Во избежание потерь, незаконного использования иными лицами ОИС и прав на него правообладателю (автору) следует иметь подтверждение своих прав на ОИС. В отношении отдельных объектов (например, изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, товарных знаков) обязательна государственная регистрация. Права подтверждаются соответствующим документом. Однако в области авторских прав (на компьютерные программы, фотографии, дизайн, литературные произведения) регистрация не ведется. В этом случае автору (правообладателю) необходимо самому позаботиться о надлежащем подтверждении своих прав на произведение.
- 3) Законодательство обеспечивает защиту авторов и правообладателей от незаконного использования ОИС и прав на них. Так, за незаконное использование ОИС возможно привлечение к уголовной, административной ответственности, а также взыскание в пользу автора (правообладателя) компенсации в сумме от 10 до 50 000 базовых величин.

5.6. РАСЧЕТЫ

При оплате за товары, работы, услуги, права на объекты интеллектуальной собственности стороны осуществляют расчеты – передачу наличных денег или безналичный перевод (через банк, иные финансовые учреждения) денежных средств от одной стороны в пользу другой. В Беларуси установлен ряд правил проведения расчетов.

Общими требованиями к расчетам физических лиц друг с другом и расчетам между индивидуальными предпринимателями и юридическими лицами являются следующие:

- 1) расчеты на территории Беларуси между резидентами (т. е. гражданами Республики Беларусь, ИП и организациями, созданными в Республике Беларусь) осуществляются **только в белорусских рублях**.
- 2) нельзя (за некоторыми исключениями) устанавливать цену товаров, работ, услуг, прав на ОИС в иностранной валюте, **но можно устанавливать цену в белорусских рублях в сумме, эквивалентной иностранной валюте**. Можно использовать курс перевода выбранной иностранной валюты к белорусскому рублю как официально установленный Национальным банком Республики Беларусь, так и договорной: любой согласованный сторонами курс (например, 1 евро = по курсу НБРБ +3 %, 1 \$ = 2 белорусских рубля).

Физические лица могут проводить расчеты с использованием как наличных, так и безналичных денег.

Для ИП и юридических лиц установлено значительно больше ограничений и правил при расчетах с физическими лицами и между собой. Далее представлены основные требования законодательства:

- 1) расчеты между ИП и юридическими лицами, как правило, осуществляются только в безналичном порядке;
- 2) снятие наличных денег со счета юридического лица и расходование наличных денег возможно только на установленные законодательством цели;
- 3) законодательство устанавливает определенную очередность расчетов: внеочередные платежи, первая, вторая очередь (Указ Президента Республики Беларусь от 29.06.2000 № 359 (ред. от 11.05.2017) «Об утверждении порядка расчетов между юридическими лицами, индивидуальными предпринимателями в Республике Беларусь»). Нарушение очередности расчетов может повлечь применение мер административной ответственности;
- 4) расчеты между ИП и юридическими лицами наличными деньгами не должны превышать 100 базовых величин в день (предельно допустимый размер расчетов), за исключением случаев, установленных законодательством, и соответствовать установленному порядку (Постановление Правления Национального банка Республики Беларусь от 29.03.2011 № 107 (ред. от 31.03.2014) «Об утверждении Инструкции о порядке ведения кассовых операций и порядке расчетов наличными денежными средствами в белорусских рублях на территории Республики Беларусь»);
- 5) прием юридическими лицами, индивидуальными предпринимателями наличных денег при продаже товаров, выполнении работ, оказании услуг осуществляется с использованием кассового оборудования, включенного в Государственный реестр моделей (модификаций) кассовых суммирующих аппаратов и специальных компьютерных систем, платежных терминалов, а в исключительных случаях – по приходным кассовым ордерам и (или) другим приходным документам;
- 6) выдача наличных денег из касс производится по расходным кассовым ордерам, по платежным ведомостям;
- 7) платеж от физического лица в пользу ИП или юридического лица за товары, работы, услуги, превышающий 1 000 базовых величин в рамках одной сделки не может быть осуществлен в наличных деньгах и должен быть выполнен в безналичном порядке (п. 1.1 Указа Президента Республики Беларусь от 16.10.2014 № 493 (ред. от 09.03.2017) «О развитии безналичных расчетов»);

- 8) должны быть оборудованы платежными терминалами практически все торговые объекты, объекты общественного питания, бытового обслуживания, гостиницы, аптеки, объекты технического обслуживания и ремонта автомобилей, продавцы при осуществлении розничной торговли по образцам без (вне) торговых объектов (Постановление Совета Министров Республики Беларусь, Национального банка Республики Беларусь от 06.07.2011 № 924/16 (ред. от 31.07.2017) «Об использовании кассового оборудования, платежных терминалов, автоматических электронных аппаратов, торговых автоматов и о приеме наличных денежных средств, банковских платежных карточек при продаже товаров, выполнении работ, оказании услуг, осуществлении деятельности в сфере игорного бизнеса, лотерейной деятельности, проведении электронных интерактивных игр и выпуске в обращение кассового оборудования»).

ИП-плательщики единого налога с индивидуальных предпринимателей и иных физических лиц вправе в течение трех месяцев с даты их государственной регистрации осуществлять деятельность и принимать наличные деньги без установки и использования платежных терминалов, кассового оборудования, но с оформлением соответствующих документов.

Раздел VI. Налогообложение для малого и среднего бизнеса

6.1. СТРУКТУРА НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

1. Общая система налогообложения	1. Республиканские налоги: налог на добавленную стоимость, налог на прибыль, акцизы, налог на доходы иностранных организаций, не осуществляющих деятельность в Республике Беларусь через постоянное представительство, подоходный налог с физических лиц, налог на недвижимость, земельный налог, экологический налог и пр. 2. Местные налоги: курортный сбор, сбор с заготовителей, налог за владение собаками
2. Особые режимы налогообложения	1. Налог при упрощенной системе налогообложения (УСН) 2. Единый налог с индивидуальных предпринимателей и иных физических лиц 3. Единый налог для производителей сельскохозяйственной продукции 4. Налог на игорный бизнес 5. Налог на доходы от проведения электронных интерактивных игр 6. Налог от осуществления лотерейной деятельности 7. Сбор за осуществление ремесленной деятельности 8. Сбор за осуществление деятельности за оказание услуг в сфере агротуризма 9. Единый налог на вмененный доход
3. Налогообложение отдельных категорий плательщиков	1. Свободные экономические зоны 2. Крестьянские (фермерские) хозяйства 3. Государственные органы, адвокатура, нотариат и пр.

Вопрос о том, какой налог и когда следует уплачивать, разрешается по следующей схеме:

Кто является плательщиком? → Что является объектом для начисления налога? → Какова база для начисления налога? → За какой период нужно уплачивать налог? → Какая ставка налога? → Какая сумма налога к уплате? → Когда надо платить налог?

Необходимо помнить, что не менее важной обязанностью плательщика наряду с исчислением и уплатой налога является правильное и своевременное заполнение деклараций по налогу и их представление в налоговый орган.

6.2. НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Общая система налогообложения.

Как правило, юридические лица применяют общую систему налогообложения (т. е. уплачивают все республиканские и местные налоги) либо упрощенную систему налогообложения. В начале деятельности у многих организаций есть право выбора, какую систему налогообложения применять. Правильный выбор системы налогообложения, с одной стороны, позволит эффективно использовать ресурсы бизнеса, с другой стороны, будет создавать для учредителей и руководителя бизнеса гарантии того, что у них отсутствуют риски существенного нарушения законодательства при осуществлении предпринимательской деятельности.

Общая система налогообложения основана на том, что плательщик уплачивает все установленные законодательством налоги при совокупности условий: есть и плательщик, и объект для начисления налога, и налоговая база по конкретному налогу.

Основными налогами, уплачиваемыми бизнесом при общей системе налогообложения, являются налог на добавленную стоимость и налог на прибыль.

Налог на добавленную стоимость (НДС)

Плательщики	Организации; индивидуальные предприниматели (если выручка от реализации за три предшествующих последовательных календарных месяца превысила в совокупности 40 000 евро по официальному курсу белорусского рубля, установленному Национальным банком Республики Беларусь по отношению к евро на последнее число последнего из таких месяцев, без учета налогов и сборов, уплачиваемых из выручки); физические лица (при ввозе товаров).
Объект налогообложения	Обороты по реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав на территории Республики Беларусь; ввоз товаров на территорию Республики Беларусь.
Налоговая база	Как правило, денежное выражение цены реализации товаров, работ, услуг, имущественных прав.
Ставка налога	20 % (общая ставка); 10 % (при реализации продукции растениеводства, дикорастущих ягод, орехов и иных плодов, грибов, другой дикорастущей продукции, пчеловодства, животноводств, продовольственных товаров и товаров для детей по перечню, утвержденному Президентом Республики Беларусь); 0 % (реализация на экспорт).

Налог на прибыль

Плательщики	Организации
Объект налогообложения	Валовая прибыль, а также дивиденды и приравненные к ним доходы. Валовая прибыль – сумма прибыли от реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав и внереализационных доходов, уменьшенных на сумму внереализационных расходов.
Налоговая база	Как правило, денежное выражение валовой прибыли, подлежащей налогообложению.
Ставка налога	18 % (общая ставка); 12 % (дивиденды); 10 % (высокотехнологичные товары собственного производства, деятельность научно-технических парков); 25 % (банки и страховые организации).

Общая система налогообложения использует так называемые вычеты из налогооблагаемой базы, которые уменьшают подлежащую уплате сумму налога. Например, по налогу на прибыль уменьшают налогооблагаемую базу экономически обоснованных затрат и внереализационных расходов. По налогу на добавленную стоимость при реализации товаров, работ, услуг, имущественных прав уплачиваемую в бюджет сумму налога уменьшают суммы «входного» НДС по приобретенным товарам, работам, услугам, имущественным правам.

В отношении каждого налога установлены свои правила и порядок применения таких вычетов, соблюдать которые строго обязательно. Это значительно усложняет процедуру ведения бухгалтерского и налогового учета, необходимо тщательно и корректно оформлять все документы, больше времени и денежных средств затрачивается на решение бухгалтерско-организационных вопросов. Тем не менее при ведении затратных бизнесов (например, производство каких-либо товаров, перевозки) применение общей системы налогообложения может способствовать оптимизации экономических затрат деятельности.

Упрощенная система налогообложения

В отличие от общей системы упрощенная система налогообложения состоит в том, что уплачивается не несколько, а один налог, и не от разных объектов налогообложения, а от одного – валовой выручки, но без учета затрат на осуществление деятельности. Плательщики налога при УСН по

общему правилу освобождаются от уплаты налога на прибыль, НДС, с сохранением уплаты налога на землю, экологического налога, иных налогов в установленных законодательством случаях.

Ставка налога при УСН составляет **5 % от валовой выручки**. Кроме того, возможно применение УСН с уплатой налога на добавленную стоимость. В этом случае ставка налога составит **3 % от валовой выручки**.

По умолчанию вновь созданные юридические лица должны применять общую систему налогообложения. Однако при подаче в течение 20 рабочих дней с даты государственной регистрации соответствующего уведомления в налоговый орган по месту постановки на учет, возможно применение УСН вновь созданной организацией с даты ее государственной регистрации. Кроме того, возможен последующий переход на УСН со следующего календарного года при подаче уведомления в налоговый орган в период с 1 октября по 31 декабря текущего года и соблюдении ряда условий.

Общие условия применения УСН (на 2017 год).

Для организаций:

- 1) критерий средней численности работников – в среднем не более 100 человек в течение первых девяти месяцев года, предшествующего году, с которого претендуют на применение УСН;
- 2) критерий валовой выручки – не более 1 159 800 белорусских рублей нарастающим итогом за девять месяцев года, предшествующего году, с которого организация претендует на применение УСН.

Для ИП: критерий валовой выручки – не более 126 700 белорусских рублей нарастающим итогом за девять месяцев года, предшествующего году, с которого ИП претендует на применение УСН.

Плательщики налога при УСН (организации) освобождаются от уплаты налога на добавленную стоимость, если:

- численность их работников в среднем за период с начала года по отчетный период включительно составляет не более 50 человек, и
- размер их валовой выручки нарастающим итогом с начала года составляет не более 1 058 400 белорусских рублей.

Критерии валовой выручки ежегодно пересматриваются. Кроме того, регулярно вносятся изменения в перечень оснований, исключающих применение УСН. Актуальную информацию можно получать в налоговых органах, а также на сайте Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь <http://www.nalog.gov.by>.

Не вправе применять упрощенную систему:

1. Организации и индивидуальные предприниматели:
 - 1.1. производящие подакцизные товары;
 - 1.2. реализующие (в том числе по договорам поручения, комиссии, консигнации и иным аналогичным гражданско-правовым договорам) ювелирные и другие бытовые изделия из драгоценных металлов и драгоценных камней;
 - 1.3. реализующие имущественные права на средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг (фирменные наименования, товарные знаки и знаки обслуживания, географические указания и другое);
 - 1.4. являющиеся резидентами свободных экономических зон, специального туристско-рекреационного парка «Августовский канал», Парка высоких технологий, Китайско-Белорусского индустриального парка «Великий камень»;
 - 1.5. предоставляющие в аренду (финансовую аренду (лизинг)), иное возмездное или безвозмездное пользование капитальные строения (здания, сооружения), их части, машино-места,

не находящиеся у них на праве собственности (общей собственности), хозяйственного ведения, оперативного управления, если иное не установлено законодательством.

1.6. оказывающие (предоставляющие) посредством информационного ресурса в глобальной компьютерной сети Интернет услуги (права), связанные с размещением на информационном ресурсе информации о продаже товаров субъектом торговли и (или) субъекте торговли, содержащей доменное имя сайта интернет-магазина, зарегистрированного субъектом торговли в Торговом реестре Республики Беларусь, и (или) адресации (гиперссылки) на зарегистрированный субъектом торговли в Торговом реестре Республики Беларусь интернет-магазин (далее в настоящей главе – информация о продаже товаров);

1.7. являющиеся профессиональными участниками рынка ценных бумаг;

1.8. осуществляющие лотерейную деятельность; розничную торговлю через интернет-магазин; деятельность в рамках простого товарищества; деятельность по организации и проведению электронных интерактивных игр;

2. Организации, осуществляющие: риэлтерскую деятельность; страховую деятельность (страховые организации, в том числе объединения страховщиков); банковскую деятельность (банки); деятельность в сфере игорного бизнеса; посредническую деятельность по страхованию;
3. Организации, производящие на территории Республики Беларусь сельскохозяйственную продукцию и уплачивающие единый налог для производителей сельскохозяйственной продукции;
4. Индивидуальные предприниматели в части деятельности, по которой уплачивается единый налог с индивидуальных предпринимателей и иных физических лиц;
5. Организации, являющиеся плательщиками единого налога на вмененный доход;
6. Организации, являющиеся: участниками холдинга; микрофинансовыми и иные подобные исключения.

6.3. ЕДИНЫЙ НАЛОГ С ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ И ИНЫХ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ

Плательщики	Индивидуальные предприниматели и физические лица, не осуществляющие предпринимательскую деятельность.
Объект налогообложения	Виды деятельности, по которым уплачивается единый налог. Например, репетиторство, чистка и уборка жилых помещений, уход за взрослыми и детьми, музыкально-развлекательное обслуживание, реализация котят и щенков, произведений живописи, графики, скульптуры, изделий народных художественных ремесел, созданных этими физическими лицами; продукции цветоводства, декоративных растений, их семян и рассады, животных, и т. д.
Налоговая база	Зависит от вида деятельности, количества торговых мест (объектов), валовой выручки
Ставка налога	Устанавливаются областными и Минским городским Советами депутатов на основании базовых ставок (Приложение №25 НК) в зависимости от видов деятельности и видов реализуемых товаров. Ставки устанавливаются в виде фиксированного платежа за месяц. Ознакомиться со ставками единого налога можно тут: http://www.nalog.gov.by/ru/stavki-edinigo-naloga-raioni/ .

Уплата единого налога с индивидуальных предпринимателей и иных физических лиц заменяет уплату: подоходного налога (по объектам, входящим в сферу обложения единым налогом); НДС; экологического налога; налога за добычу (изъятие) природных ресурсов.

Не уплачивается единый налог, а сохраняется общий порядок уплаты налогов при:

- реализации товаров (работ, услуг) организациям и индивидуальным предпринимателям,
- осуществлении деятельности в рамках договора простого товарищества;
- реализации потребителям товаров (работ, услуг), не входящим в сферу регулирования единого налога).

Льготы по единому налогу

1. Освобождение – для ИП и иных физических лиц – при реализации лекарственных растений, ягод, грибов, орехов, другой дикорастущей продукции.
2. Снижение ставки единого налога:
 - на 100 % – для плательщиков-родителей (усыновителей), являющихся инвалидами I и II группы и воспитывающих несовершеннолетних детей и (или) детей, получающих образование в дневной форме получения образования;
 - на 25 % – для впервые зарегистрированных в качестве ИП в первые три месяца с момента начала деятельности;
 - на 20 % – для плательщиков, достигших общеустановленного пенсионного возраста; плательщиков-инвалидов; плательщиков-родителей (усыновителей) в многодетных семьях с тремя и более детьми в возрасте до восемнадцати лет; плательщиков-родителей (усыновителей), воспитывающих детей-инвалидов в возрасте до восемнадцати лет.

Льгота применяется только для одного торгового объекта, одного вида деятельности.

Порядок исчисления единого налога

ИП **самостоятельно** исчисляют сумму единого налога, исходя из налоговой базы и ставок налога, установленных в населенном пункте, в котором они осуществляют деятельность. Кроме того, ИП представляют налоговую декларацию (расчет) по единому налогу в налоговый орган по месту постановки на учет не позднее 1-го числа отчетного периода.

Для физических лиц, не осуществляющих предпринимательскую деятельность, единый налог исчисляется **налоговыми органами** на основании представляемого этими лицами письменного уведомления.

Уплата единого налога:

- ИП – ежемесячно не позднее 1-го числа;
- физическими лицами, не осуществляющими предпринимательскую деятельность, – до начала реализации товаров (работ, услуг).

Доплата единого налога

Если валовая выручка ИП за отчетный период (месяц или квартал) более чем в 40 раз превысила сумму единого налога, ИП необходимо исчислить доплату единого налога в размере пяти (5) процентов с суммы такого превышения.

Если в периоде, за который уплачен единый налог, изменяются условия осуществления деятельности, плательщиками производится **доплата разницы** между суммой этого налога, исчисленной исходя из новых условий, и уплаченной суммой единого налога. При этом ИП обязаны до изменения условий деятельности предоставить в налоговый орган уточненную налоговую декларацию (расчет) по единому налогу.

6.4. НОВОЕ В РЕГУЛИРОВАНИИ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ

Особые льготы в сфере налогообложения предусмотрены в рамках актов Президента Республики Беларусь.

Так, например, согласно Указу Президента Республики Беларусь № 345 от 22.09.2017 «О развитии торговли, общественного питания и бытового обслуживания» на отдельных территориях (в сельской местности и малых городских поселениях) устанавливается **особый режим налогообложения** в сфере **торговли, общественного питания и бытового обслуживания** с уплатой налога на прибыль для КО по ставке 6 % и единого налога для ИП в размере 1 базовой величины. Также предусмотрено освобождение субъектов хозяйствования от налога на добавленную стоимость, налога на недвижимость, земельного налога и арендной платы за земельные участки, находящиеся в государственной собственности.

Период существования льготного режима: с 01.01.2018 по 31.12.2022.

**Ставки государственной пошлины за осуществление действий,
связанных с открытием бизнеса**

(Приложение № 22 к Налоговому кодексу Республики Беларусь)

Базовая величина с 01.01.2017г. = 23 белорусских рубля (BYN)

Государственная регистрация:	
1. коммерческой организации (за исключением коммерческой организации, в которой число учредителей-инвалидов превышает 50 процентов, коммерческой организации, создаваемой организацией ветеранов, обществом инвалидов, а также крестьянского (фермерского) хозяйства)	1 базовая величина 23 бел. руб.
2. коммерческой организации, в которой число учредителей-инвалидов превышает 50 процентов, коммерческой организации, создаваемой организацией ветеранов, обществом инвалидов, а также крестьянского (фермерского) хозяйства	0,8 базовой величины 18 руб. 40 коп.
3. изменений и (или) дополнений, вносимых в устав коммерческой организации (учредительный договор — для коммерческой организации, действующей только на основании учредительного договора), за исключением коммерческой организации, в которой число учредителей (участников)- инвалидов превышает 50 процентов, коммерческой организации, создаваемой организацией ветеранов, обществом инвалидов, а также крестьянского (фермерского) хозяйства	2 базовые величины 46 бел. руб.
4. изменений и (или) дополнений, вносимых в устав коммерческой организации (учредительный договор — для коммерческой организации, действующей только на основании учредительного договора), в которой число учредителей (участников)-инвалидов превышает 50 процентов, коммерческой организации, создаваемой организацией ветеранов, обществом инвалидов, а также крестьянского (фермерского) хозяйства	0,5 базовой величины 11 руб. 50 коп.
5. некоммерческой организации (за исключением указанной в подпунктах 1.10 - 1.11 пункта 1 статьи 249 настоящего Налогового кодекса)	0,5 базовой величины 11 руб. 50 коп.
6. изменений и (или) дополнений, вносимых в устав некоммерческой организации (за исключением указанных в подпунктах 1.10 - 1.11 пункта 1 статьи 249 настоящего Налогового кодекса)	0,25 базовой величины 5 руб. 75 коп.
7. индивидуального предпринимателя	0,5 базовой величины 11 руб. 50 коп.
8. изменений, вносимых в свидетельство о государственной регистрации индивидуального предпринимателя	0,25 базовой величины» 5 руб. 75 коп.
Выдача дубликата свидетельства о государственной регистрации коммерческой, некоммерческой организации, индивидуального предпринимателя	50 % ставки установленной за государственную регистрацию соответствующего субъекта хозяйствования

Приложение 2.2

Перечень видов ремесленной деятельности с 12.01.2018 г.

(Указ Президента Республики Беларусь от 09.10.2017 N 364

«Об осуществлении физическими лицами ремесленной деятельности»)

1. Изготовление и ремонт:
 - 1.1. шорно-седельных изделий;
 - 1.2. гужевых повозок, саней и детских санок;
 - 1.3. рыболовных снастей и приспособлений для рыбалки;
 - 1.4. изготовление и ремонт предметов и их частей для личных (бытовых) нужд граждан из проволоки, шпагата;
 - 1.5. синтетической ленты, жести, глины, растительных материалов местного происхождения, в том числе из дерева.
2. Изготовление, установка и ремонт сооружений, инвентаря и принадлежностей для содержания птиц, животных, пчел;
3. Кузнечное дело;
4. Изготовление изделий ручного вязания;
5. Изготовление изделий ручного ткачества, а также изделий, выполненных в лоскутной технике;
6. Кружевоплетение, макраме;
7. Изготовление пряжи;
8. Изготовление изделий ручной вышивки;
9. Плетение бисером;
10. Художественная обработка и роспись дерева, камня, кости, рога, металла, жести, стекла, керамики, фанеры;
11. Изготовление изделий ручной работы (кухонного инвентаря, игрушек, интерьерных кукол, декоративных панно, шкатулок, портсигаров, табакерок, пепельниц, копилок, подсвечников, дверных ручек, деталей и предметов украшения мебели, брелоков, ключниц, кошельков, перчаток, рукавиц, ремней, бижутерии, браслетов, украшений для волос, гребней, расчесок, декоративных дополнений к одежде, статуэток, ваз, горшков и кашпо для цветов, токарных фигурных изделий, пасхальных яиц-писанок, сувениров (в том числе на магнитной основе), елочных украшений, рамок для фотографий, рам для картин, декоративных реек, обложек, чехлов для телефона, планшета и очков, свадебных аксессуаров);
12. Изготовление изделий из валяной шерсти;
13. Переплет страниц, предоставленных потребителем;
14. Изготовление свечей;
15. Изготовление цветов и композиций, в том числе из растительных материалов местного происхождения (за исключением композиций из живых цветов);
16. Изготовление мелких изделий из стекла, природной и полимерной глины, дерева, природной смолы и их использование для создания бижутерии, декорирования одежды;
17. Изготовление национального белорусского костюма (его деталей) с сохранением традиционного кроя и вышивки;
18. Изготовление поздравительных открыток, альбомов для фотографий, папок без применения полиграфического и типографского оборудования;

19. Изготовление сельскохозяйственного и садово-огородного инструмента или его частей, заточка и ремонт ножевых изделий и инструмента;
20. Изготовление художественных изделий из бумаги и папье-маше;
21. Изготовление национальных музыкальных инструментов в нефабричных условиях;
22. Изготовление витражей;
23. Декорирование предметов, предоставленных потребителем;
24. Изготовление глазурованных и неглазурованных печных изразцов, декоративных изразцов и панно-вставок, изразцовых карнизов из природной глины методом ручной набивки или заливки в гипсовые формы, прессованием, ручной оправкой, декорированием, глазуровкой;
25. Изготовление мыла;
26. Гильоширование;
27. Иная деятельность по созданию предметов творчества, а также деятельность, осуществляемая с применением ручного труда, за исключением видов деятельности, не относящихся к предпринимательской деятельности, при осуществлении которых уплачивается единый налог с индивидуальных предпринимателей и иных физических лиц.

Приложение 2.3

ПОЛЕЗНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Наименование интернет-ресурса	Краткое содержание ресурса
Единый государственный регистр юрлиц и ИП http://egr.gov.by	Веб-портал ЕГР Здесь можно проверить свободно ли наименование, которое вы хотите согласовать, ознакомиться с рекомендациями по выбору наименования. Подать заявление в электронном виде на согласование наименования. Подать документы на регистрацию в электронном виде.
Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь http://www.pravo.by/	Здесь можно найти: Тексты кодексов, декретов, указов, законов, постановлений Совмина в актуальном состоянии; Ознакомиться со списком недавно принятых нормативных правовых актов, с проектами законов и др.
Сайт Министерства юстиции http://www.minjust.by/	Здесь можно найти справочную информацию об адресах и телефонах нотариусов, о лицах, имеющих лицензии на оказание юридических услуг, о порядке предоставления информации из ЕГР о зарегистрированных в нем ЮЛ и ИП и др.
Сайт Министерства по налогам и сборам http://www.nalog.gov.by	Здесь можно узнать о местонахождении и реквизитах налоговых инспекций, порядке приобретения БСО, нормативные акты и разъяснения МНС и др.
Сайт Фонда социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты http://www.ssf.gov.by/	Здесь можно получить контактную информацию, формы документов для сдачи отчетности, разъяснения о порядке заполнения документов персонифицированного учета (ДПУ) и др.
Сайт РУП «Белгосстрах» http://www.belgosstrakh.by/	Здесь можно найти информацию о предоставлении отчетности по обязательному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, найти контактную информацию.
Общая информация о контрагенте	
Единый государственный регистр юрлиц и ИП http://egr.gov.by/egrn/index.jsp?content=Find	Проверка статуса юридического лица/ИП (действующий/исключен из ЕГР), корректного наименования и УНП.
Официальный сайт Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь http://www.nalog.gov.by/ru/Information_about_the_business_partner/	Сведения из Государственного реестра плательщиков, не составляющих налоговую тайну (для уточнения юридического адреса юридического лица).
Официальный сайт Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь http://www.nalog.gov.by/ru/Information_about_the_business_partner/	Перечень и ссылки на актуальные базы данных для проверки контрагента, в том числе ссылки на российские базы (Федеральной налоговой службы).
Информация о судебных производствах	
Официальный сайт Верховного Суда Республики Беларусь http://court.by/high-court/search_calendar/	Расписание судебных заседаний (с указанием сторон, даты и места рассмотрения, судов и категорий спора).

Официальный сайт Верховного Суда Республики Беларусь http://court.by/minsk-city/prikaznoe/ http://court.by/minsk/prikazn_proizv/ http://court.by/brest/prikaznoe/ http://court.by/mogilev/prikaznoe/ http://court.by/gomel/prikaznoe/ http://court.by/grodno/prikaznoe/ http://court.by/vitebsk/prikaznoe/	Информация о приказных производствах, рассматриваемых в экономическом суде г. Минска и Минской, Брестской, Могилевской, Гомельской, Гродненской и Витебской областей.
Официальный сайт Министерства юстиции Республики Беларусь http://minjust.gov.by/vipclient/	Реестр исполнительных производств (данный сайт в настоящий момент в режиме разработки).
Сведения о ликвидации	
Сайт журнала «Юстыцыя Беларусі» http://justbel.info/Liquidation/FindMyRequest	Опубликование сведений о ликвидации субъектов хозяйствования (с 02.05.2013).
Официальный сайт Министерства юстиции Республики Беларусь http://minjust.by/search_r.php	Опубликование сведений о ликвидации субъектов хозяйствования (с 16.09.2011 до 02.05.2013).
Официальный сайт Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь http://www.nalog.gov.by/ru/perechen_ru/	Перечень юридических лиц (индивидуальных предпринимателей), исключенных из ЕГР в связи с признанием задолженности безнадежным долгом и ее списанием.
Сведения о банкротстве	
Единый государственный реестр сведений о банкротстве http://bankrot.gov.by/	Полная и официальная информация об организациях, находящихся в процедуре банкротства
Официальный сайт «Судебный вестник Плюс: экономическое правосудие» http://www.court.by/supcourt_publications/ec_vestnik/bankrot/	Публикация сведений о банкротстве (об открытии конкурсного производства)
Сведения о наличии задолженности по различным видам платежей	
Официальный сайт Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь http://www.nalog.gov.by/ru/Information_about_the_business_partner/	Сведения о предприятиях негосударственной формы собственности и индивидуальных предпринимателях (по отдельным регионам), допустивших задолженность по платежам в бюджет
Официальный сайт Фонда социальной защиты населения http://www.ssf.gov.by/priside/statesocialinsurance/debitors/	Сведения о плательщиках обязательных страховых взносов, имеющих просроченную задолженность по платежам в Фонд социальной защиты населения
Официальный сайт Государственного таможенного комитета Республики Беларусь http://gtk.gov.by/ru/dolgi	Информация о признании задолженности безнадежным долгом (в сфере таможенных правоотношений)
Сведения о предстоящих проверках	
Официальный сайт Комитета государственного контроля Республики Беларусь http://www.nalog.gov.by/ru/Information_about_the_business_partner/	Координационные планы проверок Координационные планы контрольной (надзорной) деятельности формируются на каждое полугодие и размещаются на сайте
Официальный сайт Государственного таможенного комитета Республики Беларусь http://gtk.gov.by/ru/regulation/business/VED/list_inspection	Список субъектов предпринимательской деятельности, подлежащих плановым таможенным проверкам

Сведения о недвижимом имуществе	
Официальный сайт Национального кадастрового агентства http://nca.by/rus/infres/e_uslugi/ В меню слева выбрать «Онлайн сервисы»	Онлайн-сервисы и электронные услуги: реестр недвижимого имущества; реестр административно-территориальных или территориальных единиц; реестр стоимости земельных участков; цены на недвижимость в Беларуси online; дистанционный доступ к единому государственному реестру недвижимого имущества, прав на него и сделок с ним (ЕГРНИ); предоставление информации из реестра цен на земельные участки государственного земельного кадастра.
Сведения о продукции, ее производителях и субъектах, осуществляющих деятельность в отдельных сферах экономики	
Официальный сайт Министерства торговли Республики Беларусь http://www.mintorg.gov.by/index.php?option=com_content&task=view&id=72&Itemid=78	Торговый реестр Республики Беларусь Торговый реестр представляет собой перечень торговых объектов, а также субъектов торговли – торговых организаций и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих торговлю на территории Республики Беларусь
Сведения об объектах промышленной собственности, средствах индивидуализации	
Официальный сайт Национального центра интеллектуальной собственности http://www.belgopatent.org.by/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=88	Базы данных: изобретений; полезных моделей; промышленных образцов; товарных знаков; сортов растений; топологий ИМС; географических указаний
Сведения по вопросу осуществления закупок (государственные, за счет собственных средств)	
Официальный сайт Национального центра маркетинга и конъюнктуры цен http://www.icetrade.by/	Текущие процедуры закупок Результаты и планы закупок Реестр договоров Информация о зарубежных закупках и тендерах ООН Сведения о договорах, а также об изменениях и дополнениях к ним Реестр недобросовестных поставщиков Реестр лиц, аккредитованных на официальном сайте Реестр удостоверяющих центров официального сайта Регистр производителей товаров (работ, услуг) и их сбытовых организаций (официальных торговых представителей)
Официальный сайт Национального центра маркетинга и конъюнктуры цен http://www.icetrade.by/search/buying?search_text=&company_title=&establishment=0&created_from=&created_to=&type=1	Положения о порядке закупок товаров (работ, услуг) за счет собственных средств, которые были приняты отдельными субъектами хозяйствования
Справочно-информационные ресурсы	
База данных наименований юридических лиц, содержащихся в ЕГР http://egr.gov.by/egrn/index.jsp?content=findname	Интерактивная база данных наименований организаций, содержащихся в Едином государственном реестре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (ЕГР)
Официальный сайт Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь http://www.portal.nalog.gov.by/ngb/	Реестр коммерческих организаций и ИП с повышенным риском совершения преступлений в экономической сфере
Официальный сайт Министерства экономики Республики Беларусь http://www.economy.gov.by/ru/news/reyestr	Государственный реестр хозяйствующих субъектов, занимающих доминирующее положение на товарных рынках
Официальный сайт Расчетного центра Национального банка Республики Беларусь http://blank.bisc.by/	Электронный банк данных об изготовленных и реализованных бланках первичных учетных документов и контрольных знаках (бланков документов и документов с определенной степенью защиты и печатной продукции)

Официальный сайт Национального банка Республики Беларусь http://www.nbrb.by/	Ставка рефинансирования Национального банка Республики Беларусь
Официальный сайт Национального агентства инвестиций и приватизации Республики Беларусь http://www.investinbelarus.by/	Сведения: – об объектах приватизации; – о международных тендерах; – о продаже акций. База инвестиционных проектов
Официальный сайт Министерства внутренних дел Республики Беларусь http://mvd.gov.by/main.aspx?guid=1401	Розыск физических лиц органами внутренних дел

Производственно-практическое издание

Зуев Е. Н., Знак Н. М., Козиков Ю. Е.

МАЛЫЙ БИЗНЕС С РЕЗУЛЬТАТОМ

Практическое пособие для предпринимателей

Иллюстрации: К. С. Калиновская, В. В. Пимченко

Ответственный за выпуск: М. В. Калиновская

Подписано в печать 14.12.2017. Формат 60×90^{1/8}. Бумага офсетная.

Печать офсетная. Усл. печ. л. 20. Уч.-изд. л. 17.

Тираж 500 экз. Заказ 3971.

Издание выпущено по заказу Программы развития ООН в Республике Беларусь

Издатель и полиграфическое оформление — ООО «Альтиора Форте»

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/506 от 14.10.2016

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 2/172 от 18.12.2014

Ул. Сурганова, д. 11, комн. 86, 220072, г. Минск

Тел./Факс: +375 172 949094

Приложения к разделу 1.1 Быть или не быть предпринимателем?

Форма «плюсов» и «минусов» предпринимательства

Ниже приведены примерные вопросы в блоках, значимых для принятия решения о работе по найму или предпринимательстве. Допишите в эти блоки ваши собственные вопросы, и посчитайте количество утвердительных ответов. Если их больше половины, то вам определенно стоит оставаться на прежнем месте. Но если наоборот – задумайтесь о собственном деле.

Показатели	Работа по найму
<i>Физиологические потребности</i> - Уровень дохода позволяет обеспечить базовые нужды? - -	
<i>Безопасность</i> - Моя работа дает мне уверенность в будущем? - -	
<i>Принадлежность к группе</i> - Меня радует, что я работаю именно в этом коллективе, я имею устоявшиеся профессиональные связи? - -	
<i>Признание со стороны окружающих</i> - Мои близкие разделяют мои успехи, я имею значимые профессиональные достижения? - -	
<i>Реализация мечты, саморазвитие</i> - То, чем я занимаюсь, приносит мне удовольствие? - -	
Итого	

Приложения к разделу 1.2 Смогу ли я добиться успеха?

Тест №1

Измерить уровень мотивации достижения можно с помощью разработанной шкалы - небольшого теста-опросника. Шкала состоит из 22 суждений, по поводу которых возможны два варианта ответов - "да" или "нет".

Суждения

1. Думаю, что успех в жизни, скорее, зависит от случая, чем от расчета.
2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет всякий смысл.
3. Для меня в любом деле важнее не его исполнение, а конечный результат.
4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.
5. По моему мнению, большинство людей живут далекими целями, а не близкими.
6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.
7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.
8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.
9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.
10. Мои близкие считают меня ленивым.
11. Думаю, что в моих неудачах повинны, скорее, обстоятельства, чем я сам.
12. Терпения во мне больше, чем способностей.
13. Мои родители слишком строго контролировали меня.
14. Лень, а не сомнение в успехе вынуждает меня часто отказываться от своих намерений.
15. Думаю, что я уверенный в себе человек.
16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы невелики.
17. Я усердный человек.
18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.
19. Если бы я был журналистом, я писал бы, скорее, об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.
20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов.
21. Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих товарищей.
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.

Обработка результатов

В процессе обработки результатов подсчитывают величину показателя мотивации. Он представляет собой сумму баллов, набранную по шкалам всего тест-опросника.

Ответы, совпадающие с ключевыми (в таблице), суммируются (по 1 баллу за каждый совпадающий с ключом ответ). Таким образом, показатель

мотивации достижения может варьировать у разных людей от 0 до 22 баллов.

Ключ

вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ответ	нет	да	да	да	да	да	нет	да	да	нет	нет
вопрос	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
ответ	нет	нет	да	да	да	да	да	да	нет	нет	да

Конкретный результат можно оценить с помощью следующей таблицы:

Сумма баллов	Уровень мотивации достижения		
	низкий	средний	высокий
	2-11	12-16	17-22

Тест №2

Предлагаемый тест-опросник выявляет уровень импульсивности. К каждому из 30 вопросов дана шкала ответов. Внимательно прочитайте каждый вопрос и выберите один ответа. В тесте нет "плохих" и "хороших" ответов. Старайтесь отвечать искренне. Предпочтительнее тот ответ, который первым пришел в голову.

Опросник

1. Если Вы беретесь за какое-то дело, то всегда доводите его до конца?
 1. Определенно, да.
 2. Пожалуй, да.
 3. Пожалуй, нет.
 4. Нет, не всегда.
2. Вы всегда спокойно реагируете на резкие или неудачные замечания в свой адрес?
 1. Определенно, да.
 2. Пожалуй, да.
 3. Пожалуй, нет.
 4. Определенно, нет.
3. Вы всегда выполняете свои обещания?
 1. Определенно, да.
 2. Пожалуй, да.
 3. Пожалуй, нет.
 4. Определенно, нет.
4. Вы часто говорите и действуете под влиянием минутного настроения?
 1. Очень часто.
 2. Довольно часто.
 3. Довольно редко.
 4. Почти никогда.
5. В критических, напряженных ситуациях Вы хорошо владеете собой?
 1. Да, всегда владею.
 2. Пожалуй, всегда.

3. Пожалуй, нет.
 4. Нет, не владею.
6. У Вас часто без видимых или достаточно веских причин меняется настроение?
1. Такое случается очень часто.
 2. Бывает время от времени.
 3. Такое случается редко.
 4. Такого вообще не бывает.
7. Вам часто приходится делать что-то наспех, когда поджимают сроки?
1. Определенно, да.
 2. Пожалуй, да.
 3. Пожалуй, нет.
 4. Определенно, нет.
8. Вы могли бы назвать себя целеустремленным человеком?
1. Да, определенно мог бы.
 2. Пожалуй, мог бы.
 3. Скорее всего, не мог бы.
 4. Нет, определенно не мог бы.
9. В словах и поступках Вы придерживаетесь пословицы: "Семь раз отмерь, один раз отрежь"?
1. Да, всегда.
 2. Часто.
 3. Редко.
 4. Нет, почти никогда.
10. Вы подчеркнуто равнодушны к тем, кто несправедливо ворчит и задирает Вас, например, в транспорте?
1. Так я реагирую почти всегда.
 2. Так я реагирую довольно часто.
 3. Я редко так реагирую.
 4. Я никогда так не реагирую.
11. Вы сомневаетесь в своих силах и способностях?
1. Да, часто.
 2. Иногда.
 3. Редко.
 4. Почти никогда.
12. Вы легко увлекаетесь новым делом, но можете быстро к нему охладеть?
1. Определенно да.
 2. Пожалуй, да.
 3. Пожалуй, нет.
 4. Определенно нет.
13. Вы умеете сдерживаться, когда кто-либо из начальства незаслуженно Вас упрекает?
1. Определенно да.
 2. Пожалуй, да.

3. Пожалуй, нет.

4. Определенно нет.

XIV. Вам кажется, что Вы еще не нашли себя?

1. Согласен, именно так оно и есть.

2. Скорее всего, это так.

3. С этим я вряд ли соглашусь.

4. Я с этим определенно не согласен.

XV. Может ли под влиянием каких-либо новых обстоятельств Ваше мнение о самом себе не раз измениться?

1. Наверняка так.

2. Довольно вероятно.

3. Маловероятно.

4. Почти невероятно.

XVI. Обычно Вас трудно вывести из себя?

1. Определенно да.

2. Пожалуй, да.

3. Пожалуй, нет.

4. Определенно нет.

XVII. У Вас возникают желания, которые по разным обстоятельствам неосуществимы?

1. Такие желания возникают у меня часто.

2. Такие желания возникают время от времени.

3. У меня редко возникают такого рода желания.

4. Заведомо неосуществимых желаний у меня не возникает.

XVIII. Обсуждая с кем-либо важные жизненные проблемы, Вы замечаете, что Ваши собственные взгляды еще не вполне определились?

1. Да, часто замечаю.

2. Иногда замечаю.

3. Замечаю довольно редко.

4. Нет, никогда не замечаю.

XIX. Случается ли, что какое-то дело Вам так надоедает, что, не докончив его, Вы беретесь за новое?

1. Да, так часто случается.

2. Иногда так бывает.

3. Так бывает довольно редко.

4. Так почти никогда не случается.

XX. Вы несколько неуравновешенный человек?

1. Определенно да.

2. Пожалуй, да.

3. Пожалуй, нет.

4. Определенно нет.

Обработка результатов

В процессе обработки результатов подсчитывают величину показателя импульсивности. Он представляет собой сумму баллов, набранную по шкалам всего тест-опросника.

Для вопросов 1, 2, 3, 5, 8, 9, 10, 13, 16 номер шкалы соответствует количеству баллов, то есть 1, 2, 3 или 4.

Для вопросов 4, 6, 7, 11, 12, 14, 15, 17, 18, 19, 20 баллы подсчитываются по шкале в обратном порядке, то есть шкале 1 соответствует балл 4; шкале 2 – 3, шкале 3 – 2 и шкала 1 равна 4 баллам.

Таким образом показатель импульсивности может варьировать у разных людей от 20 до 80 баллов.

Анализ результатов

Импульсивность – это черта, противоположная волевым качествам целеустремленности и настойчивости. Чем больше величина показателя, тем больше импульсивности.

Уровень импульсивности может быть охарактеризован как высокий, средний и низкий.

Если величина находится в пределах 66-80, то импульсивность высокого уровня, то есть выражена сильно; если его величина от 35 до 65 – то уровень ее средний, импульсивность умеренная, а если 34 и менее – то импульсивность низкого уровня. Высокий уровень импульсивности характеризует человека с недостаточным самоконтролем в общении и деятельности. Импульсивные люди часто имеют неопределенные жизненные планы, у них нет устойчивых интересов и они увлекаются то одним, то другим.

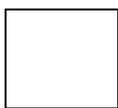
Люди с низким уровнем импульсивности, наоборот, целенаправленны, имеют ясные ценностные ориентации, проявляют настойчивость в достижении поставленных целей, стремятся доводить начатое дело до конца.

Тест №3

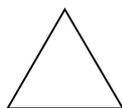
Психометрическая методика экспресс-диагностики типа личности

Выберите фигуру, которая более всего вам нравится, затем менее, и так до самой непривлекательной (проранжируйте фигуры от 1 до 5)

Квадрат



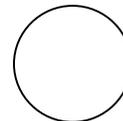
Треугольник



Прямоугольник



Круг



Зигзаг



Интерпретация. Фигура, которую вы поставили на первое место – это основная фигура. Она дает возможность определить доминирующие черты характера и особенности поведения. Последняя фигура указывает на форму человека, взаимодействие с которым будет представлять для вас наибольшие трудности.

КВАДРАТ: символизирует порядок, аккуратность, практичность.

«Квадраты» обычно организованны, трудолюбивы, рациональны, настойчивы. Доминирующие установки для них — консерватизм, пунктуальность, осторожность.

Люди этого типа — отличные администраторы, исполнители, но редко бывают хорошими руководителями и топ-менеджерами. Эмоциональная сухость и холодность мешают им быстро устанавливать контакты с окружающими.

«Квадраты», как правило, не выносят беспорядка, рискованных ситуаций, нарушений режима, излишней суматохи. В таком случае у них появляются новые, не свойственные данному типу личности формы поведения: дезорганизованность (в работе, в одежде), дезориентация (потеря присутствия духа), нервозность, забывчивость, неожиданное изменение решений, вспышка общительности, предавание излишества, бессонница.

Если Вашей основной фигурой оказался Квадрат, то Вы - неутомимый труженик. Трудолюбие, усердие, потребность доводить начатое дело до конца, упорство, позволяющее добиваться завершения работы, - вот основные качества истинных квадратов. Выносливость, терпение и методичность обычно делают квадрата высококлассным специалистом в своей области. Этому способствует и неутолимая потребность в информации. Все сведения, которыми они располагают, систематизированы и разложены по полочкам. Квадрат способен выдать необходимую информацию моментально. Поэтому Квадраты заслуженно славятся эрудитами, по крайней мере, в своей области. Если Вы выбрали для себя Квадрат -фигуру линейную, то, вероятнее всего, Вы относитесь к "левополушарным" мыслителям, т.е. к тем, кто перерабатывает данные в последовательном формате: а-б-в-г... Квадраты скорее "вычисляют результат", чем догадываются о нем. Квадраты чрезвычайно внимательны к деталям, подробностям. Квадраты любят раз и навсегда заведенный порядок. Их идеал - распланированная, предсказуемая жизнь, и ему не по душе изменение привычного хода событий. Он постоянно "упорядочивает", организует людей и вещи вокруг себя.

Все эти качества способствуют тому, что Квадраты могут стать хорошими специалистами-техниками, отличными администраторами, но - редко бывают хорошими менеджерами. Чрезмерное пристрастие к деталям, потребность в уточняющей информации для принятия решений лишает Квадрата оперативности. Аккуратность, соблюдение правил и т.п. могут развиваться до парализующей крайности. Кроме того, рациональность, эмоциональная сухость, консерватизм в оценках мешают Квадратам быстро устанавливать контакты с разными лицами. Квадраты неэффективно действуют в аморфной ситуации.

ТРЕУГОЛЬНИК: символизирует лидерство.

«Треугольники» — энергичные, неудержимые личности, которые ставят ясные цели и, как правило, достигают их. Они способны брать на себя ответственность, решительны, конкурентны, уверены в себе. Доминирующие установки — победа, выигрыш, успех!

«Треугольники» очень не любят оказываться неправыми и менять решения, с трудом признают свои ошибки, не терпят возражений и, чаще всего, поступают по-своему. Из них получаются великолепные менеджеры на самом высоком уровне управления.

Все, что мешает достижению их целей, является для них источником стресса.

Эта форма символизирует лидерство, и многие Треугольники ощущают в этом свое предназначение. Самая характерная особенность истинного Треугольника - способность концентрироваться на главной цели. Они - энергичные, сильные личности.

В тесте Люшера они часто предпочитают зеленый цвет и рисуют елку, когда их просят нарисовать дерево.

Треугольники, как и их родственники - Квадраты, относятся к линейным формам и в тенденции также являются "левополушарными" мыслителями, способными глубоко и быстро анализировать ситуации. Однако, в противоположность Квадратам, ориентированным на детали, Треугольники сосредотачиваются на главном, на сути проблемы. Их сильная прагматическая ориентация направляет мыслительный анализ и ограничивает его поиском эффективного в данных условиях решения проблемы.

Треугольник - это очень уверенный человек, который хочет быть правым во всем! Потребность быть правым и потребность управлять положением дел, решать не только за себя, но и по возможности, за других - делает Треугольника личностью, постоянно соперничающей, конкурирующей с другими.

Треугольники с большим трудом признают свои ошибки! Можно сказать, что они видят то, что хотят видеть, не любят менять свои решения, часто бывают категоричны, не признают возражений. К счастью (для них и окружающих) Треугольники быстро и успешно учатся (впитывают полезную информацию как губка). Правда только тому, что соответствует их прагматической ориентации, способствует (с их точки зрения) достижению главной цели.

Треугольники - честолюбивы. Если делом чести для Квадрата является достижение высшего качества выполняемой работы, то Треугольник стремится достичь высокого положения, приобрести высокий статус, иначе говоря - сделать карьеру.

Из Треугольников получаются отличные менеджеры. Главное отрицательное качество "треугольной": сильный эгоцентризм, направленность на себя. На пути к вершинам власти они не проявляют особой щепетильности в отношении моральных норм. Треугольники заставляют все и всех вращаться вокруг себя... Может быть, без них жизнь потеряла бы свою остроту.

ПРЯМОУГОЛЬНИК: временная форма личности, которую могут «принять» все остальные фигуры в определенные периоды жизни. Это — люди, не

удовлетворенные сложившимися обстоятельствами, и поэтому занятые поиском лучшего образа жизни.

В течение этого переходного периода «Прямоугольнику» свойственны непоследовательность и непредсказуемость поступков. Он становится легко внушаемым, доверчивым и как бы «примеряет» черты других фигур. Ему просто необходимо общение с людьми, но его непредсказуемость пугает окружающих.

В числе привлекательных качеств можно назвать любознательность, пытливість, смелость. В период поиска «Прямоугольник» открыт для новых идей, ценностей, способов мышления и жизни.

Эта фигура символизирует состояние перехода и изменения. Это временная форма личности, которую могут "носить" остальные четыре сравнительно устойчивые фигуры в определенные периоды жизни. Это - люди, не удовлетворенные тем образом жизни, который они ведут сейчас, и поэтому занятые поисками лучшего положения. Причины "прямоугольного" состояния могут быть самыми различными, но объединяет их одно - значимость изменений для определенного человека.

Основным психическим состоянием Прямоугольника является более или менее осознаваемое состояние замешательства, запутанность в проблемах и неопределенности в отношении себя на данный момент времени.

Наиболее характерные черты Прямоугольников - непоследовательность и непредсказуемость поступков в течении переходного периода. Они имеют, как правило, низкую самооценку. Стремятся стать лучше в чем-то, ищут новые методы работы, стили жизни. Быстрые, крутые и непредсказуемые изменения в поведении Прямоугольника обычно смущают истораживают других людей, и они сознательно могут уклоняться от контактов с "человеком без стержня". Прямоугольникам же общение с другими людьми просто необходимо, и в этом заключается еще одна сложность переходного периода.

Однако, у Прямоугольника обнаруживаются и позитивные качества, привлекающие к нему окружающих: любознательность, пытливість, живой интерес ко всему происходящему и ...смелость! В данный период они открыты для новых идей, ценностей, способов мышления и жизни, легко усваивают все новое. Правда, оборотной стороной этого является чрезмерная доверчивость, внушаемость. Поэтому Прямоугольниками легко манипулировать. "Прямоугольность" - всего лишь стадия. Она пройдет!

КРУГ: символизирует гармонию.

«Круг» — самый доброжелательный из пяти фигур. Главное для людей такого типа — хорошие межличностные отношения. Они очень внимательные слушатели, обладают высокой чувствительностью, способны к сопереживанию, эмоционально отзывчивы на переживания другого человека. «Круги» великолепно «читают» людей и очень быстро могут распознать обманщика. Они «болеют» за свой коллектив и пользуются уважением среди коллег по работе. Однако из них, как правило, получают

нерешительные, слабые менеджеры и руководители в сфере бизнеса, поскольку они скорее направлены на людей, чем на дело (для «Круга» нет ничего тяжелее, чем вступить в конфликты). В то же время они очень тверды в вопросах морали, не терпят несправедливости.

Круг - это мифологический символ гармонии. Тот, кто уверенно выбирает его, искренне заинтересован прежде всего в хороших межличностных отношениях. Высшая ценность для Круга - люди. Круг- самая доброжелательная из пяти форм. Он чаще всего служит тем "клеем", который скрепляет и рабочий коллектив, и семью, т.е. - стабилизирует группу.

Круги - лучшие коммуникаторы прежде всего потому, что они лучшие слушатели. Они обладают высокой чувствительностью, развитой эмпатией - способностью сопереживать. Круги великолепно "читают" людей и в одну минуту способны распознать притворщика, обманщика. Круги "болеют" за свой коллектив и популярны среди коллег по работе. Однако они, как правило, слабые менеджеры и руководители в сфере бизнеса.

Во-первых, Круги направлены скорее на людей, чем на дело. Пытаясь сохранить мир, они иногда избегают занимать "твердую" позицию и принимать непопулярные решения. Для Круга нет ничего более тяжелого, чем вступить в межличностный конфликт. Они любой ценой стремятся его избежать. Иногда - в ущерб делу.

Во-вторых, Круги вообще не отличаются решительностью, часто не могут подать себя должным образом. Треугольники, как правило, легко берут над ними верх. Однако, Круги не слишком беспокоятся, в чьих руках находятся власть. В одном Круги проявляют завидную твердость - если дело касается вопросов морали или нарушения справедливости.

Круг - нелинейная форма, и те, кто уверенно идентифицирует себя с Кругом, скорее относятся к "правополушарным" мыслителям. "Правополушарное" мышление - более образное, интуитивное, эмоционально окрашенное, скорее интегративное, чем анализирующее. Поэтому переработка информации у Кругов осуществляется не в последовательном формате, а скорее мозаично, прорывами с пропусками отдельных звеньев. Это не означает, что Круги не в ладах с логикой. Просто формализмы у них не получают приоритета в решении жизненных проблем. Главные черты в их мышлении - ориентация на субъективные факторы проблемы (ценности, оценки, чувства и т.д.) и стремление найти общее даже в противоположных точках зрения. Можно сказать, что Круг - прирожденный психолог. Однако, часто он слабый организатор - ему не хватает "левополушарных" навыков своих "линейных братьев" -Треугольника и Квадрата.

ЗИГЗАГ: символизирует творчество.

«Зигзагам» свойственна образность мышления, интуитивность, интегративность, развитое эстетическое чувство. В отличие от «Кругов», они вовсе не заинтересованы в консенсусе, напротив — предпочитают заострить

конфликт идей и создать новую концепцию, в которой этот конфликт получит разрешение. Для них нет ничего более скучного, чем рутина, шаблон, правила. Их раздражают строго фиксированные обязанности; однообразная работа и выраженная зависимость от других приводят в состояние сильного стресса. Основное назначение «Зигзага» — генерировать новые идеи и методы работы. Он устремлен в будущее и больше интересуется возможностью, чем действительностью. Его минусы — несдержанность, экспрессивность, слабая настойчивость в доведении дела до конца.

Эта фигура символизирует креативность, творчество, хотя бы потому, что она самая уникальная из пяти фигур и единственная разомкнутая фигура. Если Вы твердо выбрали Зигзаг в качестве основной формы, то Вы скорее всего истинный "правополушарный" мыслитель, инакомыслящий.

Вам, как и Вашему ближайшему родственнику -Кругу, только еще в большей степени, свойственна образность, интуитивность, интегративность, мозаичность. Строгая, последовательная дедукция - это не Ваш стиль. Мысль Зигзага делает отчаянные прыжки от "а" к "я", поэтому многим "левополушарным" трудно понять Зигзагов. "Правополушарное" мышление не фиксируется на деталях, поэтому оно, упрощая в чем-то картину мира, позволяет строить целостные, гармоничные концепции и образы, видеть красоту. Зигзаги обычно имеют развитое эстетическое чувство.

Доминирующим стилем мышления Зигзага чаще всего является синтетический стиль. В отличии от Кругов, Зигзаги вовсе не заинтересованы в консенсусе и добиваются синтеза не путем уступок, а наоборот - заострением конфликта идей и построением новой концепции, в которой этот конфликт получает свое разрешение, "снимается". Причем, используя свое природное остроумие, они могут быть весьма язвительными, "открывая глаза" другим.

Зигзаги просто не могут трудиться в хорошо структурированных ситуациях. Их раздражают четкие вертикальные и горизонтальные связи, строго фиксированные обязанности и постоянные способы работы. В работе им требуется независимость от других и высокий уровень стимуляции на рабочем месте. Тогда Зигзаг "оживает" и начинает выполнять свое основное назначение - генерировать новые идеи и методы работы.

Зигзаги - идеалисты, отсюда берут начало такие их черты, как непрактичность, наивность.

Зигзаг - самый возбудимый из пяти фигур. Они несдержанны, очень экспрессивны, что, наряду с их эксцентричностью, часто мешает им проводить свои идеи в жизнь. К тому же, они не сильны в проработке конкретных деталей и не слишком настойчивы в доведении дела до конца (так как с утратой новизны теряется и интерес к идее).

Чтобы определить преобладающий у вас тип личности, нужно ответить лишь на один вопрос-тест. Выбирая наиболее близкий вам вариант ответа, не торопитесь, расслабьтесь, подумайте хорошенько. Вероятно, вам покажутся близки сразу несколько вариантов ответа. Это совершенно естественно, поскольку в каждом из нас есть разные качества. Самое важное – выяснить, какое из них в вас преобладает. Если вы в нерешительности, то можете выбрать сразу три варианта ответа.

Для удобства, запишите выбранные вами варианты ответов на бумаге, расположив их в порядке от более значимого для вас к менее значимому, и пройдите тест 3 раза.

В первом результате теста (соответствующем наиболее значимому для вас страху) будет указан ваш "главный" тип личности. Во втором и третьем результатах - ваши "второстепенные" типы.

Вопрос: Что вас пугает больше всего?

- Несовершенство
- Одиночество
- Неудача
- Заурядность
- Бесцеремонность
- Предательство
- Бездействие
- Слабость
- Конфликт

Обработка результатов

Несовершенство

Ваш тип – Перфекционист

Вам часто кажется, что у вас ничего не получается, что вы не на высоте, что вам чего-то не хватает... При этом, стремясь к совершенству, вы пунктуальны, честны, трудолюбивы и цените хорошую работу. Вы не любите, когда вас уличают в оплошности. Для вас ошибка равнозначна поражению. Вы часто отказываете себе в эмоциях и радостях, боясь стать посмешищем. Потеря контроля – над собой или над ситуацией – для вас становится испытанием, граничащим с унижением. Вы не можете смириться с тем, что человеческие возможности ограничены, и казните себя... а иногда и других. Вы стараетесь развиваться, двигаться вперед, но расплачиваетесь за это страданиями, которых можно было избежать. В детстве вам не хватало одобрения, и критика близких ранит вас до сих пор. Из-за этого вы чувствуете вину за то, что вечно «недоотягиваете» до высокой планки.

ВАШИ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Ваше основное качество: стремление к совершенству.

Основная мотивация: потребность в том, чтобы вас ценили за высокое качество того, что вы делаете.

Положительная тенденция: терпение. При условии, что вы научились умирять свой гнев, а не подавлять его.

Негативная тенденция: гнев. Вы тратите слишком много энергии на то, чтобы сдерживать его.

Защитные механизмы: поскольку от вас всегда многого ждали, вы развили в себе довольно любопытную реакцию. Вы реагируете не так, как от вас ожидают (к примеру, вы любезны, когда должны были бы разозлиться...).

Главные трудности: ощущение, что обстоятельства и ваши обязательства подавляют вас, что вам никогда не удастся сделать все так хорошо, как хотелось.

ВЫ И ДРУГИЕ

Ваши принципы в отношениях: вы боитесь проявлений гнева, как своего, так и чужого. Вы очень требовательны, как к себе, так и к другим. Вы часто стремитесь оказаться правым.

Что ценят в вас другие: обязательность, высокие идеалы.

К чему вам стоит стремиться: к умению «отпускать» ситуацию и терпимости.

Как другие могут с вами взаимодействовать: одобрять ваши действия, но не льстить. Показывать, что прислушиваются к вашим советам. Ценить вашу порядочность и пунктуальность. И показывать, что они любят и ваши несовершенства тоже!

Одиночество

Ваш тип – Помощник

У вас все хорошо, когда хорошо другим. Вы много значите для близких, и они на вас рассчитывают – это придает вам уверенности, позволяет чувствовать, что вы действительно существуете. Обладая несравненной интуицией, вы знаете, что именно хорошо для других, умеете отгадывать желания и искренне помогать людям. В центре вашей жизни находятся другие, поэтому вы избегаете одиночества. Вас можно охарактеризовать одной фразой: «Я люблю, следовательно, я существую». Но вы не умеете дать себе то, что даете другим: слишком сильно желая сделать другим приятное, вы пренебрегаете собственными потребностями. Весьма вероятно, что ваши родители не до конца осознавали, в чем вы нуждаетесь, и что у вас были болезненные периоды эмоционального одиночества. Вы боитесь, что вас покинут.

ВАШИ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Ваше основное качество: любовь.

Основная мотивация: потребность в том, чтобы вас ценили за способность посвящать себя другим.

Положительная тенденция: смирение. Преодолевая гордыню, вы можете открыть для себя преимущества скромности и бескорыстия.

Негативная тенденция: гордыня. Жертвуя собой ради других, вы в конце концов начинаете ощущать себя незаменимым.

Защитные механизмы: вы подавляете (или сдерживаете) ваши потребности.

Главные трудности: низкая самооценка. Необходимость принять то, что другие не могут делать для вас столько же, сколько вы делаете для них.

Злопамятность. Боязнь, что вас сочтут эгоистом.

ВЫ И ДРУГИЕ

Ваши принципы в отношениях: вы чувствуете себя нужным, когда вы заботитесь о других; вы вообще много делаете для того, чтобы стать и оставаться центром отношений. Вам не нравятся противоречия, которые вы принимаете за противостояние. Вам трудно устанавливать отношения с тем, кто не нуждается в вашей преданности.

Что ценят в вас другие: внимательность, способность любить, ваши подарки.

К чему вам стоит стремиться: время от времени заниматься собой.

Как другие могут с вами взаимодействовать: показывать, что им небезразличны ваши усилия, и подталкивать вас к тому, чтобы вы раскрывались и проявляли свои личные качества. Ничего не скрывать от вас (иначе вы немедленно почувствуете, что «что-то происходит») и щадить вашу ранимость.

Неудача

Ваш тип – Боец

Работа и действие – вот что движет вами в жизни. Вы считаете, что неутомимы, и с ненасытностью стремитесь достичь позитивных результатов. Умение все предусматривать и организовывать, распределять работу и созидать вы считаете присущим любому целеустремленному человеку, который знает, как преуспеть в жизни. Вы с трудом переносите паузы, которые для вас являются синонимом скуки. Вы позитивно настроены, обладаете постоянством, для вас не существует понятия проблемы – есть только решения! Вы прекрасно умеете адаптироваться. Тем не менее вы теряетесь, когда вас спрашивают, что вы думаете о себе или о других. Дело в том, что вы отождествляете себя с тем, что вы делаете, а не с тем, кем вы являетесь. Возможно, в детстве вас вознаграждали за ваши поступки, хвалили за действия. Но ваши родители недостаточно говорили о вас как о личности – из этого вы заключили, что любят лишь тех, кто преуспел в жизни.

ВАШИ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Ваше основное качество: способность добиться успеха.

Основная мотивация: потребность в том, чтобы вас ценили за то, что вы делаете.

Положительная тенденция: подлинность. Развиваясь, боец приобретает способность быть самим собой, выражать свою настоящую сущность.

Негативная тенденция: мнимость. Чтобы избежать поражений, вы можете пользоваться уловками, ложью – любыми средствами, лишь бы достигнуть цели.

Защитные механизмы: вы развили механизм идентификации с тем, чего от вас ждут. Другими словами, вы часто ведете себя в соответствии с какой-то ролью.

Главные трудности: вы вынуждены все время «выкладываться». Постоянное сравнение себя с другими. Неумение жить просто и спонтанно.

ВЫ И ДРУГИЕ

Ваши принципы в отношениях: вы прикладываете много усилий к тому, чтобы другие вас приняли. Вы заботитесь о своем имидже. Вы придаете такое большое значение своим занятиям, что порой не уделяете достаточно внимания своим эмоциям и чувствам.

Что ценят в вас другие: умение действовать, работоспособность, увлеченность профессией, надежность.

К чему вам стоит стремиться: к внутреннему покою (например, с помощью медитации), к искренности.

Как другие могут с вами взаимодействовать: избегать чрезмерно бурного проявления чувств. Поддерживать в вас оптимизм. Поздравлять вас с профессиональными достижениями.

Заурядность

Ваш тип – Романтик

Вас приводит в ужас заурядность: умеренные эмоции вам неинтересны, обыкновенная жизнь не имеет смысла. Вы ищете красоты, эстетики, оригинальности, а главное – накала, и в жизни, и особенно в чувствах. Вы умеете сопереживать чужим эмоциям, даже если их трудно выносить. Вас могут считать романтиком, а сами вы чувствуете себя «артистом» или по крайней мере не таким, как все. Вы мечтаете о лучшем мире и порой укрываетесь во вселенной вашего воображения. Ваши поступки продиктованы чувствами, чтобы не сказать чувствительностью. Чтобы ощутить, что вас любят, вам нужно ощущение общности; вы не доверяете слишком близким отношениям, которые, на ваш взгляд, не длятся долго. В детстве вам не хватало признания – признания вашей глубинной индивидуальности; возможно, вы тяжело пережили разрыв эмоциональной связи.

ВАШИ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Ваше основное качество: склонность к творчеству.

Основная мотивация: потребность в том, чтобы вас ценили за непохожесть на других.

Положительная тенденция: уравновешенность.

Негативная тенденция: зависть. Стремясь избежать банальности и найти свое (особенное) место, вы можете завидовать тем, кому это удалось, кто добился признания.

Защитные механизмы: часто ощущая себя «лишним», вы молча сносите обиды. Вы не показываете, что чувствуете на самом деле.

Главные трудности: вам знакома депрессия. Сомнения. Страх быть покинутым. Склонность витать в облаках.

ВЫ И ДРУГИЕ

Ваши принципы в отношениях: ваши отношения с людьми окрашены романтикой, однако вы держите дистанцию, хотя и любите, когда вас слушают! Иногда вы демонстрируете перепады настроения. Вы завидуете чужому успеху, из-за чего у вас возникает чувство горечи.

Что ценят в вас другие: пылкость, щедрость, креативность.

К чему вам стоит стремиться: научиться преодолевать свое самоуничижение.

Как другие могут с вами взаимодействовать: не стесняться выражать свою симпатию к вам. Никогда и ни с кем вас не сравнивать. Быть искренними. Разделять с вами те моменты, которые вы могли бы назвать «неповторимыми».

Бесцеремонность

Ваш тип – Наблюдатель

Вы дистанцируетесь от других – вам комфортнее в роли смотрящего и слушающего. Вы не любите выделяться и чувствовать на себе чужие взгляды. Но вам нравится во всем разбираться, все исследовать и понимать. Учиться – один из главных стимулов и одно из больших удовольствий в вашей жизни. Ваши эмоции принадлежат только вам – и горе тому, кто вторгнется в ваше личное пространство без разрешения! Поэтому в дружбе вам нужно время, чтобы открыться навстречу другому. В кризисной ситуации вы сохраняете спокойствие, которое окружающие иногда принимают за холодность. В детстве вам, вероятно, не хватало душевной близости. Вам казалось, что родители хотят знать все, что делается в вашей голове. Вы скорее замкнетесь в себе, чем обнаружите свои эмоции.

ВАШИ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Ваше основное качество: познание.

Основная мотивация: чтобы вас ценили за ваши знания.

Положительная тенденция: бескорыстие, когда вы, развиваясь, начинаете воспринимать ваши знания как не принадлежащие только вам и готовы ими делиться.

Негативная тенденция: вы можете ревниво оберегать ваше время и ваши (тепеливо накопленные) знания.

Защитные механизмы: чтобы избежать ощущения внутренней пустоты и вторжения в свой мир, вы развили умение ретироваться или замыкаться в себе.

Главные трудности: необходимость встречаться с незнакомыми людьми. Быстро и четко излагать свои мысли. Существовать в команде. ВЫ И ДРУГИЕ

Ваши принципы в отношениях: вам нравится уединяться, вы замыкаетесь в себе и даете понять, что существуете отдельно от других. Но ничуть не меньше вы нуждаетесь в том, чтобы вами интересовались. Вы можете вступать в продолжительные отношения, при условии что другой ведет себя понятно и говорит вам, чего он от вас ждет. Вы также можете проявлять большую нежность.

Что ценят в вас другие: ум, природный интерес к жизни, интуицию. К чему вам стоит стремиться: к коммуникации.

Как другие могут с вами взаимодействовать: показывать, что они ценят ваш исследовательский дух, вашу потребность узнавать. Поощрять вас делиться знаниями. Избегать чрезмерного проявления эмоций. Не принуждать вас к общению с новыми людьми и не заставлять вас принимать решения.

Предательство

Ваш тип – Консерватор

Вам необходимо чувствовать себя в безопасности. Благодаря вашей исключительной лояльности у вас развито чувство локтя и умение жить в коллективе, но только по четким правилам. Вы постоянно ищете подтверждения того, что человеку или ситуации можно доверять, и часто задумываетесь, не опасны ли они для вас. Когда правила определены, вы решительно приступаете к делу и готовы свернуть горы. В противном случае вы сомневаетесь, боитесь и готовы расценить малейшее несдержанное обещание как предательство. Для вас важен закон, необходима структура. Если вам случается нарушить социальные и моральные нормы – даже правила дорожного движения, – вас мучает совесть. Вы ищете общества надежных людей, стремитесь к спокойной семейной и профессиональной жизни, где вам ничто не угрожает. В детстве один из родителей мог отсутствовать или был чересчур строгим, а правила в семье были порой противоречивыми или расплывчатыми.

ВАШИ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Ваше основное качество: лояльность.

Основная мотивация: потребность в том, чтобы вас ценили за вашу порядочность.

Положительная тенденция: отвага. По мере вашего развития отвага приходит на смену страху.

Негативная тенденция: страх. Ваша тревожность вынуждает вас постоянно бояться.

Защитные механизмы: чтобы покончить со страхами, которые вы испытывали в детстве, вы проецируете ваши тревоги и фантазии на других. Главные трудности: быстро принять решение. Разобраться в самом себе. Страх быть покинутым, боязнь того, что другие вас используют. **ВЫ И ДРУГИЕ**

Ваши принципы в отношениях: вы легко начинаете сомневаться в намерениях окружающих. В близких отношениях вы постоянно ищете доказательства верности. Вы стараетесь контролировать отношения, продолжая при этом любить, порой даже слишком. Вы – монополист. Что ценят в вас другие: предусмотрительность, лояльность, организаторские способности.

К чему вам стоит стремиться: к большей уверенности в себе. Как другие могут с вами взаимодействовать: не играть вашими чувствами, избегать сюрпризов и неожиданностей, не вести разговоров за вашей спиной. Быть откровенными с вами, подтверждать обоснованность ваших действий, заверять вас в подлинности ваших отношений.

Бездействие

Ваш тип – Авантюрист

Будучи истинным эпикурейцем, вы бежите от косности и от страданий. Вы игрок, и вам нравится испытывать удовольствие, доставлять себе радость, путешествовать, жить в быстром темпе. Вы заводите множество друзей, чтобы разнообразить круг знакомств и расширять поле деятельности. Вы беретесь за тысячи дел, совершаете миллион открытий, бросаетесь на поиски новых ощущений – словом, берете от жизни все. При первых признаках скуки вы сразу переключаетесь на новый вид деятельности. Так что угнаться за вами нелегко. Но, обладая жизнерадостным и позитивным характером, вы не любите, когда с вами делятся своими бедами, и избегаете сопереживать другим. Устремленность в будущее мешает вам жить сегодняшним днем и опасна тем, что вы «распыляетесь». В детстве вы чувствовали свою незащищенность, и некоторые страхи все еще с вами; ребенком вы замечали страдания близких и прятались от них в игру.

ВАШИ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Ваше основное качество: оптимизм.

Основная мотивация: потребность в том, чтобы вас ценили за ваше жизнелюбие.

Положительная тенденция: сдержанность – если вы уже решили проблему распыления сил и сделали свой выбор.

Негативная тенденция: невоздержанность. Поиск удовольствий. Защитные механизмы: чтобы избежать страданий и ограничения вашей свободы, вы развили в себе чрезмерную склонность к рационализации. Главные трудности: вам никогда не хватает времени, чтобы все успеть. Вам трудно терпеливо выслушивать других. Преодолевать свои желания.

Устанавливать близкие отношения. У вас невысокая самооценка.
ВЫ И ДРУГИЕ

Ваши принципы в отношениях: вы не любите ни смотреть в глаза повседневным трудностям, ни брать на себя обязательства. Это часто ведет к проблемам в отношениях. Ваше общество приятно для тех, кто похож на вас. С остальными все может сложиться совсем иначе.

Что ценят в вас другие: жизнерадостность, оптимизм, инициативность, профессионализм. К чему вам стоит стремиться: к стабильности, настойчивости, терпимости.

Как другие могут с вами взаимодействовать: всегда идти напрямую. Проявлять интерес к тому, что вы делаете, даже если им трудно в это вникнуть. Никогда не принуждать вас заниматься чем-то однообразным. Никогда не рыдать при вас. Быть в хорошем настроении, при этом показывая вам, что можно жить счастливо, занимаясь серьезными вещами.

Слабость

Ваш тип – Лидер

Малейшие проявления слабости для вас невыносимы: вы считаете нужным контролировать себя, быть справедливым и защищать слабых. Ради них вы развиваете в себе такие качества, как сила и храбрость. Вы начинаете по-настоящему уважать людей, когда они проявляют характер: в этот момент вы понимаете, с кем имеете дело. Вы одинаково легко можете прийти в ярость или использовать свои знания и опыт на благо других. Вы воспринимаете жизнь как вечный бой, поскольку «ничто не дается легко», и не обращаете внимания на усталость. Вам нравится помогать, но часто это просто способ не отвечать «нет», что было бы проявлением слабости. Вы любите руководить и часто перегружены работой. В детстве из-за недостатка любви вы сделали отрицание своих слабостей способом самозащиты.

ВАШИ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Ваше основное качество: отвага.

Основная мотивация: потребность в том, чтобы вас ценили за силу характера. Положительная тенденция: простота – когда вам удастся забыть о вашей гордыне.

Негативная тенденция: чрезмерность. У вас есть склонность слишком много брать на себя.

Защитные механизмы: неприятие действительности – вы можете не учитывать реального положения дел.

Главные трудности: вам часто кажется, что вы подгоняете других. Что вы рискуете вместо них, никогда не получая за это благодарности. Если вы – женщина, другие могут воспринимать вас как маскулинную из-за вашей предприимчивости и умения дерзать.

ВЫ И ДРУГИЕ

Ваши принципы в отношениях: вам трудно смириться с тем, что другие могут думать не так, как вы. Вы воспринимаете отношения как борьбу. Вы рискуете стать авторитарным человеком, хотя вам трудно брать на себя обязательства. В случае конфликта вы склонны замыкаться в себе.

Что ценят в вас другие: целеустремленность, решимость, отвагу. К чему вам стоит стремиться: к простоте, к умению «отпускать» ситуацию. Как другие могут с вами взаимодействовать: не льстить, не обманывать и, главное, не пытаться вами манипулировать. Уважать ваше жизненное пространство, говорить прямо и откровенно и выполнять обещания.

Конфликт

Ваш тип – Миротворец

По жизни вас ведет поиск гармонии и согласия, как внешних, так и внутренних. Вы избегаете конфликтов, потому что не хотите оказаться в ситуации, когда вам придется принять одну из сторон. Так вы уклоняетесь от того, чтобы причинить кому-то боль. Ваша способность к пониманию и природное спокойствие порой граничат с инертностью. Вы любите жить и работать в спокойной обстановке, с четко поставленными целями и без лишнего давления. Это позволяет вам двигаться вперед в своем темпе. У вас развита интуиция, позволяющая вам понимать чувства других, их сильные и слабые стороны, их эмоции и потребности. А вот себя вы понимаете гораздо хуже! Вы редко выходите из себя, не умеете говорить «нет» и не спешите высказать свое мнение. Задачи, которые вы себе поставили, вы тоже решаете не торопясь. В детстве вы не имели возможности выражать себя и привыкли молчать, чтобы сохранить душевный покой.

ВАШИ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Ваше основное качество: поддержка, принятие другого таким, каков он есть. Основная мотивация: потребность в том, чтобы вас ценили за ваше внутреннее спокойствие и природный дар влиять на других. Положительная тенденция: способность к верным поступкам. Преодолев проблемы, связанные с ленью, вы можете действовать напрямую и бить точно в цель.

Негативная тенденция: лень. Стараясь избежать конфликтов и трудностей, вы склонны иной раз «махнуть рукой».

Защитные механизмы: вы подавляете свой гнев всеми возможными способами компенсации – работой, сладостями, сигаретами, алкоголем, телевизором.

Главные трудности: вас критикуют за вашу нерешительность. Вам трудно спонтанно выражать свое несогласие. Вы сожалеете, что так зависите от мнения окружающих, и думаете, что с вашими идеями недостаточно считаются.

ВЫ И ДРУГИЕ

Ваши принципы в отношениях: чтобы избежать споров, вы тратите много энергии на улаживание проблем. Кроме того, вы хорошо умеете чувствовать потребности других людей. Это делает вас человеком приятным, но скорее закрытым, потому что вы не выражаете своих чувств. Вы общительны и мечтаете о полном слиянии с другим человеком.

Что ценят в вас другие: способность принимать других такими, каковы они есть, и помогать им; готовность найти время и силы для других.

К чему вам стоит стремиться: к самоутверждению.

Как другие могут с вами взаимодействовать: не принуждать вас быстро принимать решения, давать вам возможность самовыражаться или действовать в вашем темпе, не подгоняя вас. Проводить с вами больше времени и показывать, что ценят это общение. Главное – не злоупотреблять вашей доброжелательностью.

Тест №5 Проверочный чек-лист

1. Есть ли у вас бизнес-идея?
2. Обладаете ли вы опытом и/или уверенностью, необходимыми для работы в выбранной сфере бизнеса?
3. Имеется ли в данном месте реальная потребность в том товаре/услугах, которые вы предполагаете производить?
4. Уверены ли вы, что сможете добиться получения прибыли в течение ограниченного времени (например, одного года)?
5. Имеются ли у вас средства для покрытия текущих расходов в течение определенного времени?
6. Сможете ли вы находить себе время для отдыха, несмотря на всю напряженность начального периода? Каково мнение об этом вашей супруги (супруга)?
7. Умеете ли вы обходиться с людьми, в частности с клиентами? Сможете ли вы нанимать и увольнять людей?
8. Сможете ли вы получать от кого-либо достаточную или, по крайней мере, приемлемую помощь?
9. Надежный ли у вас партнер? Насколько хорошо вы знаете друг друга?
10. Если произойдут какие-либо неожиданные изменения в обстановке, сможете ли вы достаточно гибко и быстро к ним приспособиться?

Если вы на все вопросы вы отвечаете «да», то желаем вам удачи в создании своего бизнеса! Если есть ответы «нет», то обратитесь к материалам этого пособия или расширьте круг поиска информации.

Приложение к разделу 2.3 Как сделать бизнес-идею конкурентоспособной? Методы генерирования идей

10 правил эффективного проведения «мозгового штурма»

1. **Предварительная подготовка.** Всем участникам мозгового штурма следует готовиться к нему заранее. Задача штурма должна быть озвучена минимум за 2-3 дня до его проведения.
2. **Много участников.** Чтобы мозговой штурм прошёл максимально эффективно нужно приглашать для участия в нём как можно больше людей.
3. **Уточнение поставленной задачи.** Перед началом штурма рекомендуется отвести некоторое время на дополнительное уточнение исследуемой проблемы.
4. **Записи.** На протяжении всей «игры» нужно непременно вести записи и делать пометки. Причём, делать это должен каждый участник.
5. **Никакой критики.** Этот пункт уже входит в основные правила проведения мозгового штурма, но о нём следует упомянуть ещё раз. Ни в коем случае не отвергайте предлагающиеся идеи, какими бы нелепыми или фантастическими они не казались.
6. **Максимальная генерация идей.** Каждый участник процесса должен понять, что ему нужно предлагать, как можно больше идей. Неопытные участники могут стесняться или обдумывать идеи, не озвучивая их. Следует понимать, что это многократно снижает всю эффективность метода.
7. **Привлечение других людей.** Если, например, во время штурма есть цель составить список из 100 решений, но этот уровень никак не достигается, можно привлечь к мозговому штурму людей, которые либо не присутствуют на штурме, либо вообще не имеют к нему никакого отношения.
8. **Модификация идей.** Для получения наилучшего результата можно соединять две идеи (и более) в одну.
9. **Визуальное отображение.** Для удобства восприятия и повышения результативности мозгового штурма следует использовать маркерные доски, флэш-панели, плакаты, схемы, таблицы и т.п.
10. **Отрицательный результат.** Во время поиска решения и даже по его окончании представьте, что ситуация обернулась образом, прямо противоположным требуемому, и всё пошло не так, как вы планировали. С помощью такого моделирования можно способствовать выработке дополнительных идей, а также морально и психологически подготовить себя к любой ситуации.

Применять метод мозгового штурма для решения проблем и выхода из сложных ситуаций можно везде: на работе, в бизнесе, в семье, в отношениях.

Подробнее по ссылке <https://4brain.ru/blog/мозговой-штурм/>

17 креативных методов поиска решений

1. TheKiplingmethod — Метод Киплинга
2. Switch it brainstorm — Мозговой штурм с чередованием индивидуальной и групповой работы
3. Feedback for dummie — Обратная связь «для чайников»
4. Say yes! And... — «Да! Иещё...»
5. Brain shifter — Ролевой мозговой штурм
6. Silly dancing — Забавные танцы
7. Apples — Яблоки
8. 120 rooms — 120 комнат
9. Negative brainstorming — Обратный мозговой штурм
10. Image brainstorming — Мозговой штурм на основе изображений
11. Random words! — Случайные слова
12. Check-in! Check-out! — Сбор в начале — сбор в конце
13. Idea voting — Голосование за лучшую идею
14. Empty your brain — Освободите мозг
15. Brainstorming — Мозговой штурм
16. Braindrawing — Визуальный мозговой штурм
17. The 4 Elements — 4 элемента

Ознакомиться подробно с каждым методом и техникой его проведения можно по ссылке <http://www.cmsmagazine.ru/library/items/management/17-creative-methods/>

Методы поиска идей и создания инноваций

С некоторой степенью условности множество методов поиска идей можно разделить на три группы:

- Методы психологической активизации мышления.
- Методы систематизированного поиска.
- Методы направленного поиска.

Каждый из методов имеет целью облегчить поиск решения творческой задачи по сравнению, с так называемым, методом "проб и ошибок", которым обычно пользуется человек.

Наиболее известные методы психологической активизации:

- Мозговой штурм
- Обратная мозговая атака
- Теневая мозговая атака
- Корабельный совет
- Метод фокальных объектов
- Аналогии. Синектика
- Метод "Приемы аналогий"
- Оператор PBC
- Конференция идей
- Метод маленьких человечков
- Метод гирлянд ассоциаций и метафор
- Метод "Шесть шляп мышления"
- Метод "Коучинг"

Методы систематизированного поиска

- Списки контрольных вопросов
- Морфологический анализ
- Функциональный анализ
- Функциональный метод проектирования Мэтчетта
- Метод фокальных объектов
- Метод гирлянд ассоциаций и метафор
- Метод многократного последовательного классифицирования
- Метод синтеза оптимальных форм
- Метод системного экономического анализа и поэлементной отработки конструктивных решений

Методы направленного поиска

- Функционально-физический метод поискового конструирования Р. Коллера
- Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ)
- Методы управления
- Метод "Шесть сигм"
- Метод "Семь инструментов управления качеством"
- Метод "Семь основных инструментов контроля качества"
- Метод "ABC-анализ"
- Метод "Бережливое производство"
- Метод "PDPC"
- Метод "Контрольный листок"
- Метод Дельфи
- Метод "Диаграмма разброса"
- Метод "Диаграмма сродства"
- Метод "Диаграмма связей"
- Метод "Пять почему"
- Метод "Диаграмма Парето"
- Метод "Гистограммы"
- Метод "Диаграмма Исикавы"
- Метод "Контрольные карты"
- Метод "Матрица приоритетов"
- Метод "Модель Кано"
- Метод "Аутсорсинг"
- Метод "Параллельная инженерная разработка"
- Метод "Развертывание политики"
- Метод "Защита от ошибок"
- Метод анализа видов и последствий отказов
- Метод "ABC"
- Метод "Бенчмаркинг"
- Методы Тагути
- Метод "Стрелочная диаграмма"
- Метод "Стратегические карты"

Ознакомиться подробно с каждым методом и техникой его проведения можно по ссылке <https://www.inventech.ru/pub/methods/>

Приложения к разделу 2.4 Как проверить жизнеспособность ваших идей?

Пример анкет для проведения опросов

Анкета для маркетингового исследования на тему Определение факторов, влияющих на покупку товара

Уважаемый респондент! Уделите, пожалуйста, пару минут Вашего времени для заполнения данной анкеты, которая проводится с целью выявления факторов, влияющих на покупку такого товара, как тушь для ресниц.

1. Как часто Вы покупаете тушь для ресниц?

- >1 раза в месяц
- 1 раз в месяц
- 1 раз в квартал
- 2 раза в квартал
- 1 раз в полгода
- 1 раз в год

2. Какую из представленных марок туши для ресниц Вы покупаете чаще, чем остальные? (Выберите один вариант ответа)

- Max Factor
- Lumene
- Oriflame
- Avon
- Ruby Rose
- Revlon
- Maybelline
- L'Oreal
- Chanel
- Bourjois
- BelorDesign
- Relouis
- XXL
- Другое

3. Где Вы предпочитаете покупать тушь для ресниц? (Выберите один вариант ответа)

- в фирменных магазинах
- в отделах универмага
- в гипермаркетах
- в небольших павильонах
- на рынке
- по каталогу

4. Как часто Вы пользуетесь тушью для ресниц?

- редко
- регулярно
- ежедневно

5. Какие факторы влияют на принятие решения о покупке туши для ресниц?

- рекомендация друзей и знакомых
- "обещание" на упаковке
- дизайн
- цена
- статьи и заметки в журнале
- любимая марка
- реклама
- прошлый опыт
- упаковка

6. Насколько для Вас важны при выборе туши следующие характеристики?

	не важно	скорее важно	важно	очень важно
цена				
упаковка				
фирма-производитель				
форма кисточки				
состав				
бренд				

7. Довольны ли Вы качеством покупаемой туши?

- Да
- Нет

8. Готовы ли Вы купить тушь для ресниц неизвестного Вам производителя?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

9. Как часто Вы меняете марку туши?

- не меняю
- редко меняю
- часто меняю
- меняю при каждой покупке

10. Рекламу какой из марок туши для ресниц Вы чаще всего видите по телевизору, на билбордах? (Выберите один вариант ответа)

- MaxFactor
- Lumene
- Oriflame
- Avon
- BelorDesign
- Maybelline
- L'Oreal
- Bourjois
- RubyRose
- Другое

11. Купили бы Вы хорошо разрекламированную новинку туши для ресниц?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

12. С кем Вы чаще всего покупаете тушь для ресниц? (Выберите один вариант ответа)

- В одиночку
- В компании подруги
- В компании молодого человека
- С семьей

13. Сколько Вам лет?

- до 18 лет
- от 18 до 23 лет
- от 23 до 28 лет

14. Укажите, пожалуйста, Ваш среднемесячный доход на одного члена семьи?

- до 200руб
- 200-300руб
- 300-400руб
- 400-500руб
- свыше 500руб

Спасибо, что уделите время на заполнение данной анкеты!

Анкета для маркетингового исследования на тему
Влияние характеристик товара на поведение потребителей

Уважаемый респондент! Заполните, пожалуйста, анкету, уделив ей пару минут Вашего времени. Анкета проводится в целях изучения влияния характеристик товара на поведение потребителей при выборе и покупке шоколада Alpen Gold.

1. Покупаете ли Вы шоколад Alpen Gold?

- да
- нет

(Если Вы выбрали «нет», то перейдите к вопросу 13)

2. Как часто Вы покупаете шоколад Alpen Gold?

- каждый день
- несколько раз в месяц
- несколько раз в неделю
- несколько раз в год

3. Кушаете ли Вы шоколад Alpen Gold?*

- да
- нет

4. Какая форма шоколада Alpen Gold для Вас наиболее приемлема?

- маленькая шоколадка, состоящая из 5 кубиков (38г)
- мини-шоколадки Alpen Gold Express (45г)
- шоколадки (90-100г)
- шоколадки (200г)

5. Насколько для Вас важны при выборе шоколада следующие характеристики?

	Не важно	Скорее важно	Важно	Очень важно
Цена				
Вкус				
состав				
наличие наполнителей				
упаковка				
срок годности				
производитель				
реклама				

6. Считаете ли Вы цену шоколада Alpen Gold приемлемой?

- да
- достаточно высокая цена
- низкая цена

7. Довольны ли Вы качеством шоколада Alpen Gold?

- да
- нет

8. Какие преимущества шоколада Alpen Gold перед другими шоколадками выделите Вы?

- вкус
- удобство упаковки
- яркая упаковка
- известность бренда
- многообразие вкусов
- акции и конкурсы проводимые компанией Alpen Gold
- форма плитки

- Другое:
- 9. Для каких целей Вы покупаете шоколад Alpen Gold?**
- для личного потребления в день покупки
 - для личного потребления после дня покупки
 - в подарок
 - для участия в акции, конкурсе производителя
- 10. Где Вы обычно кушаете шоколад Alpen Gold? (Выберите один)**
- дома, занимаясь обычными делами
 - дома/в гостях во время завтрака, обеда или ужина
 - на работе, учебе
 - во время прогулки, поездки
 - в кафе, барах
 - Другое:
- 11. Какой наиболее предпочтительный для Вас вкус шоколада Alpen Gold? (Выберите один)**
- | | |
|------------------------------|---------------------------------------|
| • молочный шоколад | • черника с йогуртом |
| • фундук | • клубника с йогуртом |
| • фундук и изюм | • соленый арахис и крекер |
| • миндаль и кокос | • соленый миндаль и карамель |
| • два шоколада | • тёмный шоколад с малиной и йогуртом |
| • печенье и изюм | • тёмный шоколад с вишней и миндалём |
| • темный шоколад | |
| • арахис и кукурузные хлопья | |
| • капучино | |
- 12. Как часто Вы видите рекламу шоколада Alpen Gold? (по телевидению, на билбордах)**
- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| • несколько раз в неделю | • несколько раз в год |
| • несколько раз в месяц | • никогда не видел(а) |
- 13. Укажите Ваш пол?**
- | | |
|-----------|-----------|
| • женский | • мужской |
|-----------|-----------|
- 14. Укажите Ваш возраст?**
- до 18 лет
 - 18 - 25 лет
 - 26 - 35 лет
 - 36 - 45 лет
 - 46 - 55 лет
 - 56 и старше
- 15. Укажите, пожалуйста, ежемесячный доход на одного члена Вашей семьи?**
- | | | |
|--------------|----------------|--------------|
| • до 200руб | • 200-300руб | • 300-400руб |
| • 400-500руб | • свыше 500руб | |

Спасибо, что уделите время на заполнение данной анкеты!

Приложения к разделу 2.4 Как проверить жизнеспособность ваших идей?

Формулы расчета размера выборки

Размер Выборки*

$$SS = \frac{Z^2 * (p) * (1-p)}{c^2}$$

где:

Z = Z фактор (например 1,96 для 95% доверительного интервала)

p = процент интересующих респондентов или ответов, в десятичной форме (0,5 по умолчанию)

c = доверительный интервал, в десятичной форме (например, 0,04 = ±4%)

Корректировка для малой генеральной совокупности*

$$CSS = \frac{SS}{1 + \frac{ss-1}{pop}}$$

где:

ss = размер выборки

css = скорректированная выборка

pop = генеральная совокупность

*Информация взята с сайта <http://surin.marketolog.biz/calculator.htm>

Приложения к разделу 3.4 Разработка продукта

Матрица свойства/потребности

	Потребности					
	1.	2.	3.	4.	5.	...
Характеристики (свойства) товара/услуги	$\Sigma X/\Sigma Y$					
1.	X/Y	-	-	X/Y	-	
2.	X/Y	X/Y	X/Y	-	-	
3.	-	-	X/Y	-	X/Y	
4.	-	-	-	-	X/Y	
5.	-	X/Y	-	X/Y	-	
...						

Алгоритм заполнения матрицы свойства/потребности

Шаг 1: Выявляем, какие потребности у вашего целевого сегмента, и записываем каждую потребность в отдельный столбец матрицы.

Шаг 2: Выделяем свойства, которыми обладает наш товар/услуга, и записываем каждое свойство в отдельную строку таблицы.

Шаг 3: Определяем, какие свойства могут удовлетворить выявленные потребности, и отмечаем эти ячейки на пересечении свойства и потребности, которую оно удовлетворяет. (если такого отношения нет, ставим в ячейке прочерк).

Шаг 4: В отмеченные в шаге 3 ячейки, необходимо записать соотношении X/Y, где X – необходимый уровень качества для удовлетворения потребности данной характеристикой, Y – текущий уровень по вашей оценке (по оценке потребителей после старта вашего предприятия).

Шаг 5: Далее суммируем значение X и Y по столбцам, и записываем суммарное значение ΣX и ΣY в строке под каждой потребностью.

Шаг 6: Анализируем ячейки с пересечением свойств и потребностей, где наибольший разрыв между X и Y.

В первую очередь требуют развития характеристики товара/услуги с наибольшим разрывом между X и Y.

Шаг 7: По суммирующим показателям анализируем, в какой степени ваш товар/услуга удовлетворяют каждую из выявленных потребностей.

Чем больше потребностей услуга сможет качественно (в большей степени) удовлетворить, тем больше вероятность того, что покупатель станет вашим постоянным клиентом.

Приложения к разделу 3.6 Как продавать: продвижение

Способы учета количества потребителей по цепочке приверженности

Как говорилось в пособии (пункт 4.6), всех потребителей в любой момент времени можно распределить по шести группам от «не знаю» до «покупаю только здесь и советую другим».

Чтобы узнать, какое количество потребителей относится к каждой из категорий, можно воспользоваться следующими инструментами, приведенными в таблице.

Уровень лояльности потребителей	Способы учета количества потребителей	Примеры
1. Не знаю	Определяем ваш целевой рынок	пункт 4.2 пособия
2. Знаю, но не покупаю	Проводим ежедневную/еженедельную оценку эффективности рекламно-информационных мероприятий	Вы размещаете наружную рекламу парикмахерского салона в месте с проходимостью в день в среднем 500 человек: в первый день узнают 500, во второй будут знать 525 (+5%), в третий – 550 (+10% от первого дня) и т.д.
3. Покупаю, когда у других нет	Когда средняя частота потребления вашего товара/услуги за определенный период времени (неделя, месяц) гораздо выше, чем количество покупок каждого отдельного потребителя у вас за этот же промежуток времени.	В розничной точке хлебобулочной продукции клиент совершает покупку 2 раза в месяц, что значительно ниже средней частоты продаж в месяц равной 8-10 покупкам.
4. Покупаю от случая к случаю	Когда средняя частота потребления вашего товара/услуги за определенный период времени (неделя, месяц) выше, чем количество покупок каждого отдельного потребителя у вас за этот же промежуток времени.	В розничной точке свежих овощей и фруктов клиент совершает покупку 3-4 раза в месяц, что ниже средней частоты продаж в месяц равной 5-6 покупкам.
5. Покупаю	Когда средняя частота потребления	В розничной точке

только здесь	вашего товара/услуги за определенный период времени (неделя, месяц) совпадает с количеством покупок каждого отдельного потребителя у вас за этот же промежуток времени.	молочной продукции клиент совершает покупку 2-3 раза в неделю, т.е. 8-12 раз в месяц, что и является средней частотой покупки в таком типе магазина.
6. Покупаю только здесь и советую другим	Необходимо отследить сколько клиентов пришло к вам по рекомендации категории потребителей «покупаю только здесь». А для того, чтобы категория потребителей «покупаю только здесь» охотно рекомендовала вас новым клиентам, необходимо первым сделать определенную скидку за рекомендацию, розыгрыш бесплатной покупки и т.д.	В салоне парикмахерских услуг проводится акция: «Приведи 3 своих подруги и получи бесплатную стрижку».

Для подсчета количества покупателей с 3 по 6 категории, необходимо вести **персональный учет покупок каждого клиента**. Например, внедрить систему бонусных карт для каждого клиента.

Приложения к разделу 5.1 Ремесло или бизнес?

Ловушки, подстерегающие предпринимателя на разных этапах развития бизнеса

У людей, создающих проекты (собственный бизнес или проект в серьезной компании), очень высокая внутренняя мотивация к созиданию. На биологическом и эмоциональном уровнях она похожа на родительский инстинкт. Этот инстинкт, с одной стороны, является источником энергии движения к конечной цели – созданию эффективно работающего проекта. С другой стороны – именно он создает высокий уровень эмоциональной вовлеченности в проект, который может привести к попаданию в ловушки (*ловушка — это место, где можно погибнуть, если не осознать, как из нее выбраться*).

Рассмотрим, как ведет предпринимателя инстинкт созидателя и какие ловушки подстерегают на каждом этапе создания бизнеса (проекта) в зависимости от его личных особенностей.

Первый этап от рождения идеи до воплощения ее в первичный продукт (стартап) обычно прекрасно удается так называемым предпринимателям – людям с высокой энергетикой, умеющим на адреналине новой идеи преодолевать препятствия и вкладываться в дело без гарантий на успех, т.е. действовать в ситуации высокой неопределенности. Чтобы проект со стадии «младенчества» успешно перешел к следующим стадиям развития, предпринимателю надо будет либо срочно открывать в себе качества менеджера – человека со стратегическим мышлением (что на самом деле может быть совершенно не интересно предпринимателю), либо искать себе партнера по бизнесу с соответствующими качествами, либо нанимать специалиста. На каждом этапе реализации проекта его участники могут поджидать различные ловушки. Надо иметь в виду, что любая ловушка содержит свой «сыр» – приманку, которая затягивает вопреки голосу разума.

Ловушки старта

1. Есть идея, найдены инвесторы, но запуск проекта откладывается. Это – ловушка «не могу начать». Она поджидает предпринимателей с высокой внутренней ответственностью по выполнению обязательств («вдруг не получится», «не смогу вовремя выплатить кредит», «не оправдаю ожидания инвесторов»). Даже люди с большой внутренней энергетикой и готовностью рисковать могут угодить в эту «детскую» ловушку когда-то ориентированного на высокие достижения, но вовремя не поддержанного, ребенка.

В чем привлекательность этой ловушки? В идее создать «суперкомпанию». Тогда понятно, почему мы откладываем – надо же все идеально продумать, великое не терпит суеты. Бесконечно откладывая старт под лозунгом «шлифуем детали!», можно так и не выйти на беговую дорожку, всегда найдется деталь, не доведенная до блеска.

Если вы поймали себя на том, что тормозите в начале проекта — ищите опору. Это может быть бизнес-консультант, с которым вы сверите цели проекта и способы их реализации, уже имеющийся партнер, любой другой человек, которому вы доверяете. Разделение ответственности, даже косвенное, снижает тревогу и позволяет успешно стартовать.

2. Отличный старт, быстрое продвижение и первые результаты. «Получилось!!!». Вот на этом повороте в засаде сидит ловушка «головокружение от успехов». Снижается концентрация внимания на задачах, незаметно (эйфория туманит сознание) падает эффективность производства, допускаются ошибки. Проект под угрозой. Приманка «Я – Звезда!» сияет слишком ярко. Если вы стали часто слышать вопрос: «Не слишком ли долго ты отмечаешь первый успех?», «Все никак не натусуешься?», вы, скорее всего, уже в ловушке. Ее опасность в том, что «схватившему звезду» кажется, что все нормально и под контролем.

Спасти ситуацию может наличие менее эмоционального партнера, который вовремя приведет в чувство. Если такого партнера нет, то, к сожалению, обычно отрезвляет уже крах предприятия. Поэтому тренируйте ухо на восприятие обратной связи от окружающих.

3. Ловушка «середины пути» поджидает при переходе к этапу стабилизации бизнес-проекта, требующему рутинной, уже чуть менее интенсивной, стратегически выверенной работы. Здесь успешный «начинатель» может с одной стороны заскучать, с другой – быть не готовым передоверить ведение дела менеджеру (или партнеру). Еще сохраняется восторг первого успеха, будоражит мысль: «И это все придумал я!». Сохраняется желание контролировать процесс на правах главного.

Приманка – «Имею право почивать на лаврах». Энергия первого рывка подрастачена, накопилась усталость, хочется передышки, а власть делить пока не хочется. Этот этап может стать точкой конфликта и развала проекта, если вовремя не будет мобилизовано критическое мышление, позволяющее оценить ситуацию и грамотно перераспределить роли.

Ловушки промежуточного этапа строительства бизнеса

1. Ловушка «Кто в доме хозяин?» может стать отражением внутреннего кризиса предпринимателя, когда ему уже необходимо сделать выбор либо в пользу принятия на себя еще и обязанностей менеджера, либо все же разделить функции с партнером или нанятым специалистом.

Внутренней приманкой может быть желание напитаться ресурсом признанного личного успеха. И тогда делить полномочия, то есть делить успех, очень не хочется. Критерием попадания в ловушку при наличии партнера могут быть неожиданные разногласия и ярые споры там, где их раньше не было. Если бизнес ведется в одиночку, то в этот момент он начинает пробуксовывать.

Иногда успешным бывает совмещение функций продвижения и стратегического развития (Билл Гейтс), чаще – своевременный раздел сфер влияния с юридической фиксацией долевого участия партнеров в бизнес-процессе или поиск грамотного менеджера.

2. Ловушка «Все на мне!» поджидает того партнера, который принял на себя управленческие функции. К этому моменту генератор первоначальной идеи либо работает над следующей, либо продолжает «двигать» проект, посещая правильные мероприятия, давая интервью, обедая в ресторанах с возможными спонсорами. У партнера-менеджера может возникнуть иллюзия, что всю реальную работу делает он, в то время, как его компаньон «прохлаждается». Возникает обида и кажущиеся законными притязания на увеличение доли в бизнесе. Это тот момент, когда могут быть разорваны партнерские отношения (особенно – когда бизнес начинался у друзей).

Приманка нам уже знакома – это все то же стремление получить признание своей значимости, только предъявляемое партнером-стайером и носящее конкурирующий характер.

Решением могут быть как переговоры между партнерами с возможным пересмотром долевого участия в бизнесе, так и мирное расторжение отношений («развод с разделом имущества»). Иногда это оптимальное решение, позволяющее сохранить дело и двигаться дальше, пусть уже в разных направлениях.

3. Ловушка «Ты здесь больше никто!» – вариация предыдущей, но с более жестким финалом. Поджидает заигравшегося в успех стартапера, который внезапно обнаруживает, что его потеснил на вторые роли «недобросовестный» партнер. Хочется по-детски воскликнуть: «Так не честно!», но это не является аргументом в суде.

4. Ловушка «Береженого Бог бережет» любит осторожных предпринимателей, страхующих каждый свой шаг. Она подменяет задачу «развитие бизнеса» на «выживание бизнеса». Удерживает от любых действий, связанных с риском – и, да, позволяет выживать, но блокирует движение вперед. Сверьте свои первоначальные цели и задачи с получаемыми результатами. И, если расхождение велико, найдите «тормоз». Даже если этот «тормоз» вы сами, пригласите специалиста, который, в обход

вашей склонности к осторожности, сумеет придать проекту правильную энергию движения, позволяющую проекту жить, а не существовать.

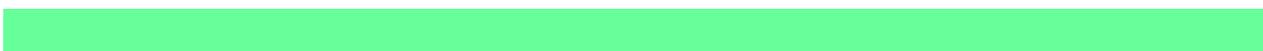
Ловушки финального этапа бизнес-проекта

1. Ловушка «Последний бой – он трудный самый». Напоминает по механизму ловушку «Не могу начать», но уже не с переизбытком, а с недостатком адреналина. Личностные ресурсы к финалу могут быть истощены, поэтому очень важно сохранять слаженность работы команды, четкое соблюдение договоренностей по распределению функций каждого участника процесса. Так же, как на первом этапе строительства бизнеса, разделение ответственности позволяет спокойно довести проект до завершающей стадии и подготовиться к переходу на качественно новый уровень его существования.

2. Ловушка «Не стоит прогибаться под изменчивый мир, пусть лучше он прогнетя под нас!» – это та опасность, которая тормозит переход на новый виток развития бизнеса, когда людям, много уже достигшим, приходится опять нарабатывать новые связи, идти на поклон за новыми инвестициями. В чувство приводит мысль о том, что бизнес – твой, нужен – тебе, твоей семье, значит, новые задачи – тоже твои, а, главное, ты уже это проходил, решать будет легче.

3. Ловушка «Коллапс целей» на фоне успешной реализации проекта может застилать новые перспективы. «Дальше – только звезды» (не видим перспектив, результат некоторого истощения), «удержать высоту» (законное стремление привыкнуть к достигнутому, накопить ресурс) – ее вариации. Решением будет условный отдых, т.е. работа на прежней высоте в течение времени, достаточного для накопления ресурса и новых идей для дальнейшего развития бизнеса.

Креативность, критичность мышления, чувство юмора и знание о возможных трудностях каждого этапа бизнес-строительства помогут пройти путь от стартапа до создания бренда с наименьшими потерями.



Приложения к разделу 5.2 Кадровое планирование

Как выбрать лучшего кандидата: способы подбора и проведения собеседования

Предположим, вы запустили стартап и стали лидером своего собственного проекта.

Вы определили, сколько человек вам нужно привлечь для реализации намеченного проекта. Возникли вопросы: где их найти, как их искать и на ком остановить свой выбор? Чтобы найти подходящих именно вам людей, необходимо для себя сказать «нет» - навязчивости и предвзятости, «да» - искренности и увлеченности проектом.

Идеи для поиска:

- Бывшие одноклассники, одногруппники, коллеги, знакомые, друзья друзей
- Рекомендации знакомых
- Объявления на рабочих сайтах (headhunter.ru, job.ru, rabota.tut.by, rabota.by)
- Соцсети и блоги: сообщения, посты и объявления в группах
- Форумы специализированных сайтов
- Профессиональные сообщества и тусовки, конференции и обучающие семинары
- Сообщества и сайты фрилансеров (free-lance.ru, free-lance.by и т.д.)

При подготовке сообщения о поиске сотрудника следует:

- Описать ваш проект подробно (что хотите получить и что можете предоставить)
- Использовать живые детали, которые выделяют ваше объявление/сообщение из ряда подобных
- Быть интересным кандидату, зацепить его
- Выставлять те минимальные требования, которых будет достаточно для назначения собеседования
- Поставить уникальные навыки на первое место в требованиях (если вы ищете узкого специалиста)

Процесс выбора кандидата состоит из нескольких этапов:

1 этап. Подготовка к собеседованию. Основные правила:

- тренируйтесь рассказать о себе и своем проекте;
- просмотрите информацию о кандидате;
- продумайте вопросы (краткие пометки в резюме/записной книжке);
- продумайте ход собеседования;

- согласуйте удобное время для вас обоих, не опаздывайте.

2 этап. Проведение собеседования. Основные правила:

- собеседование — это двусторонняя продажа;
- хозяин положения здесь вы, правила игры тоже ваши;
- разрядите обстановку вначале (спросите, как соискатель добрался и т.п.);
- задавайте только открытые вопросы (Как? Почему? Зачем? В чем заключается? Что вы предпочитаете? Как вы оцениваете?);
- слушайте и показывайте заинтересованность;
- в конце расскажите о проекте «с горящими глазами»;
- уточните интерес к предложению;
- сохраняйте дружелюбный фон встречи (собеседование – не поле боя);
- помните: нет плохих кандидатов, есть не подходящие под данный проект.

Какие только интервью не проводят наниматели, чтобы увидеть потенциал кандидатов и подобрать по-настоящему достойного сотрудника. Разберемся, насколько различные формы собеседований действительно хороши и когда какие из них применять.

1. Стрессовое собеседование

Как за короткое время оценить эффективность кандидата в стрессовых условиях? Подсказка — в самом названии интервью.

В основном такие собеседования проводятся с соискателями, которые претендуют на вакансию с высоким уровнем стресса (топ-менеджеры, работники сферы продаж и услуг, журналисты и т.д.). Но довольно часто те, кто подбирает сотрудника, заходят за рамки разумного, и стрессовое интервью превращается в демонстрацию обычного хамства и некомпетентности.

Если вы проводите интервью в узком и душном кабинете, это еще куда ни шло. А вот если задаете соискателю некорректные вопросы (например, что у него не так с голосом или почему в свои 30 он все еще живет с родителями), то будьте уверены: ваш кандидат не захочет стать не то что сотрудником компании, но даже ее клиентом.

Проводите такие интервью осторожно. А лучше по его окончании объясните кандидату, чем была вызвана необходимость использования стрессового интервью.

2. Групповое собеседование

Бывает двух форматов: на собеседовании присутствует один кандидат и несколько представителей компании и наоборот, один человек

(руководитель, менеджер по персоналу) собеседует сразу несколько соискателей. Второй вариант используется чаще. Его преимущества в том, что он экономит время и помогает оценить кандидатов в сравнении.

Применять такой метод уместно при подборе кандидата на вакансию курьера, менеджера по продажам, продавца-консультанта. Эти должности предполагают, что кандидат должен уметь общаться с клиентами. Можно проводить дискуссии, решать кейсы и организовывать небольшие игры. Это дает возможность увидеть, как каждый кандидат общается с остальными, кто берет на себя роль лидера, а кто предпочитает отмалчиваться.

Формат группового интервью, когда несколько представителей компании собеседуют одного кандидата, не очень любят соискатели, так как это один из подвидов стрессового интервью. Но для нанимателя это отличный шанс благодаря всего одной встрече провести с кандидатом интервью и представить его коллегам, а затем совместно принять решение. Этот метод собеседования лучше использовать при выборе сотрудников среднего и руководящего состава.

Перед проведением группового собеседования лучше предупредить об этом соискателей. Так они будут чувствовать себя комфортнее.

3. Собеседование в неформальной обстановке

В собеседовании важную роль играют и вопросы, задаваемые соискателю, и тон менеджера, и место проведения встречи. Некоторые предпочитают проводить собеседования на нейтральной территории.

Но прежде чем выбирать кафе для встречи, подумайте, как на это отреагирует кандидат. Возможно, он засомневается в серьезности не только предложения о работе, но и компании. Лучше заранее узнать мнение самого кандидата о том, где ему удобно встретиться.

На самом деле это неплохой способ создать у кандидата чувство расслабленности и доверия. Уютное место, спокойный тон — и соискатель открыто ответит на все ваши вопросы. Но такую обстановку можно создать не только в кафе, но и в офисе — все в ваших руках.

4. Собеседование в форме «мозгового штурма»

Это еще один необычный вид собеседования, на котором можно соискателю задать вопросы типа «Почему люки круглые?». Такие задачи предлагают кандидатам, которые претендуют на должности, требующие креативности и умения принимать нестандартные решения. Эти вопросы задаются не для того, чтобы поразвлекаться над соискателем, а с целью оценить, например, быстроту мышления и логику.

При поиске и подборе используют также графологию, нумерологию и физиогномику (эффективность этих методов зависит от компетентности лица, использующего их).

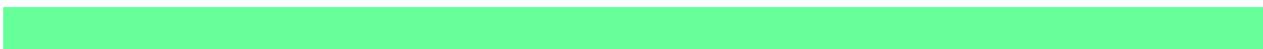
3 этап. Выбор кандидата. Основные правила:

- делайте несколько встреч с кандидатами за короткий промежуток времени;
- оставьте себе возможность посоветоваться;
- не принимайте решения сразу на собеседовании, подождите до завтра;
- отметьте имеющиеся у соискателя компетенции;
- решайте сердцем (прислушивайтесь к интуитивным опасениям);
- решайте умом (проанализируйте, что кандидат может/хочет и как это соотносится с вашим проектом).

4 этап. Предложение. Основные правила:

- если кандидат подходит, делайте предложение (лучший кандидат не появится);
- предложение участия оговаривайте устно, а договоренности об оплате, рабочем времени и сроках выполнения работы – письменно;
- «продавайте» идею;
- еще раз уточните интерес (что привлекает кандидата и какие есть сомнения);
- не сомневайтесь в сделанном выборе.

Резюмируя сказанное выше, мы отмечаем следующее. Для быстрого и эффективного подбора используйте все доступные информационные каналы для поиска участников проекта. Готовьтесь к собеседованию с кандидатом и помните, что собеседование – это двусторонняя продажа. В процессе переговоров вырабатывайте свой подход к проведению интервью, чтобы управлять процессом любого собеседования и получать нужную вам информацию. Делайте выбор умом и интуицией и делайте предложение без длительных раздумий.



Приложения к разделу 5.3 Планирование работ и целеполагание

Инструменты планирования

Существует распространенное заблуждение, что все в жизни сводится ко времени. Ежедневно мы используем такие фразы: «Если бы у меня было больше времени», «Мне нужно еще несколько минут», «Пара часов работы — только и всего». Мы верим, что всего можно было бы достигнуть, будь у нас немного больше времени. Ошибочно полагаем, что все дело в его количестве, но наш рабочий день уже и так слишком длинный. Как все успевать и при этом не «сгореть на работе»?

Оковы свободы

С самого детства нас убеждают в важности распорядка дня, основанного на времени. Школьный день длится 8 часов, а структура урока подчиняется времени, а не тому, сколько должно быть изучено. Нас учат, что важнее уложиться в нужное время, чем закончить работу.

Однако сейчас мы все сильнее отходим от этой общепринятой практики. Все больше людей работает удаленно, частично, по контракту или вахтовым методом. Восьмичасовой рабочий день исчезает, но тот ли это отказ от временных рамок, на который мы так надеялись?

Свобода выполнять свои профессиональные обязанности где и когда угодно дает нам возможность работать по любому удобному графику. Это означает, что мы можем уложиться в короткие сроки или потратить на задачи массу времени — главное, чтобы работа была выполнена. Тем не менее исследования доказывают, что те, кому график позволяет работать меньше, в итоге трудятся значительно дольше.

Исследование, посвященное рабочему времени и продуктивности, проведенное Международной Организацией Труда, показало, что среднестатистический рабочий со свободным графиком работает 54 часа в неделю, а тот, кто подчиняется жесткому расписанию, всего 37. Эти 17 дополнительных часов являются следствием «свободы» устанавливать свой собственный график, но что еще хуже — эти часы не влияют на качество и продуктивность работы. Когда Организация экономического сотрудничества и развития изучила влияние продолжительности работы на производительность в 18 европейских странах на протяжении 60-летнего периода, было обнаружено, что производительность в час при увеличении длительности рабочего времени всегда уменьшается. К тому же было замечено, что и результат ухудшается пропорционально росту рабочего времени. После определенного момента все становится только хуже, ведь на следующий день часы будут потрачены на то, чтобы найти и исправить сделанные накануне ошибки.

Всем нам знакома ситуация, когда чувствуя сильную усталость и умственное истощение, мы продолжаем выполнять работу — просто для того, чтобы на свежую голову переделать большую ее часть. Возможно, это гордость или чувство ответственности, хотя более правильным кажется закон Паркинсона: «Работа занимает ровно столько времени, сколько на нее отведено». Чем больше времени мы отводим на выполнение задания, тем больше времени мы на него тратим, а чем больше времени мы тратим, тем хуже в итоге выполняем само задание. Невозможно работать в полную силу в течение нескольких часов подряд. Мотивация, сила воли и сосредоточенность — это ограниченные ресурсы, которые надо использовать экономно в течение дня. Трата большего количества времени только убивает мотивацию и делает выполненную работу хуже.

Часто кажется, что у нас нет достаточно времени на встречи с друзьями, поддержание отношений и все те вещи, которые делают нас счастливыми. Однако это не так. Исследование Стенфордского Университета показало, что из 500 000 рабочих у большинства уровень счастья зависит от продолжительности рабочей недели. Мы чувствуем себя абсолютно счастливыми в выходные и наименее довольными в понедельник и вторник. Удивительно, что та же тенденция существует и среди безработных: даже те, кому не нужно было присутствовать на рабочем месте в течение недели, все равно в будни чувствовали себя менее счастливыми. Это связано с тем, что общение с другими людьми является более важным для нашего благополучия, чем просто свободное время: вы не получите полного удовольствия от выходного дня, если потратите день только на себя.

Уделяйте время только той работе, которая важна

Итак, мы не станем работать лучше, если потратим больше времени на работу, и мы не станем счастливее, если получим больше свободного времени. Сфокусироваться на продуктивности, а не на конечном результате — вот наша цель.

Оправдывая работу затраченными ресурсами и временем, мы попадаем в ловушку: например, «Я потратил 60 часов/4 месяца/8 лет на это. Я заслужил успех». Современная поговорка гласит, что дело не во времени, а в самой работе. Для многих предпринимателей или тех, кто работает по гибкому графику, это означает выполнение любой ценой, но радоваться энному количеству затраченного времени вместо гораздо большего количества просто смешно. Если мы будем думать только о том, что сделано, не думая о том, как много времени потрачено на задание и какова продуктивность его выполнения, мы не увидим полной картины. Продуктивность — это не только то, что сделано, но и то, как эффективно вы работали над заданием.

Недавнее исследование Лондонской школы бизнеса показало, что большинство работников умственного труда — инженеров, писателей и тех, кто «думает, чтобы жить» — тратит в среднем 41% времени на работу, которую легко могли бы сделать другие. Мы инстинктивно держимся за задания, которые делают нас «занятыми» (а значит, важными). Мы хорошо себя чувствуем, когда наш график расписан по минутам и приходится ждать, что вот-вот станет легче и появится время на наши жизненные потребности. Как ни парадоксально, все мы хотим больше свободного времени и при этом держимся за вещи, которые его отнимают.

Стремление работать более эффективно очень сложно отследить. Инвестирование в навыки, планирование или обучение других для того, чтобы освободиться самому, освобождают время для действительно важной работы — не просто для дел, которые делают нас «занятыми».

Переосмысление работы и жизни

Во всех аспектах жизни — как рабочих, так и личных — дело не в количестве времени. Мы никак не можем на это повлиять: не существует способа добавить часов в сутки. При этом комплексный эффект долгих рабочих дней и бессонных ночей заключается в том, что вы почти всегда показываете плохие результаты.

Дело в качестве, эффективности, умении определить, сколько времени потратить на работу и решить, как эффективнее использовать это время. Когда мы думаем так, мы перестаем воспринимать время как единицу измерения своего дня.

Существует несколько способов решить, как более продуктивно распорядиться своим временем — каждый из них может использоваться как индикатор вашей эффективности.

1. Планируйте задания, а не время

Работа получается лучше всего тогда, когда она не требует соблюдения жестких дедлайнов и графиков. Все эти занятия получаются лучше, если не приходится растягивать время или, наоборот, спешить, чтобы уложиться в сроки. Работа на результат дает ощущение успешности и помогает ответить на вопрос, эффективно ли вы работаете.

2. Когда смысл найден, продолжайте работать

Мотивация и энергия — ограниченные ресурсы, их растрачивание впустую сводит к нулю наши шансы и делает работу бессмысленной. Эксперименты, посвященные мотивации и прокрастинации, показали, что значимость — самый важный аспект для поддержания мотивации. Когда выполняемая работа кажется нам важной, мы наиболее мотивированы на ее завершение. Так зачем же останавливаться? Встречи можно и перенести, а рабочий азарт не так просто восстановить.

3. Станьте лучше, быстрее, сильнее

Как сказал Генри Дэвид Торо, «Быть занятым недостаточно: таковыми бывают и муравьи. Вопрос в том, чем ты занят».

Необходимо учиться ежедневно сосредотачиваться на чем-то значительном, это позволит нам чувствовать себя состоявшимися. Мы можем изменить то, как мы работаем, только если мы изменим свое мышление.

4. Просите помощи

Часто мы настолько погружаемся в работу, что забываем о возможности попросить помощи. Однако от одного маленького вопроса или коротенькой беседы может зависеть, потратите ли вы на задание 5 минут или целый час. Используйте знания окружающих вас людей таким образом, чтобы вы вместе могли работать эффективно.

Вам не нужно больше времени — вам нужно время, потраченное с умом. Это приходит только с пониманием, что долгие часы, затраченные на работу, не делают ее хорошей. Вам не нужно больше времени, вам просто нужно научиться принимать правильные решения. Время — это почти всегда вопрос качества, а не количества, поэтому определяйте цели и достигайте их.

Психология продуктивности: как сделать больше в короткие сроки?

Многие из нас одержимы идеей повышения собственной продуктивности, и в этом нет ничего удивительного: чем больше мы успеваем сделать в течение рабочего дня, тем больше времени остается на радости жизни. Как стать более продуктивным? На первый взгляд, все просто: предельная сосредоточенность и самоотдача на работе равняются полноценной жизни за ее пределами. Проблема состоит в следующем: мотивировать себя на выполнение определенного задания довольно легко, а вот держать себя в рамках все это время гораздо сложнее.

Так происходит потому, что большинство из нас трактуют понятие продуктивности не совсем верно: речь идет не об использовании новейших методик тайм-менеджмента и даже не о том, как приковать себя к рабочему месту и взяться в конце концов за выполнение задания, срок сдачи которого уже давно миновал. Речь идет о понимании принципов работы головного мозга, а если быть более точными — о том, как использовать полученные знания в собственных интересах.

Мифы о силе воли

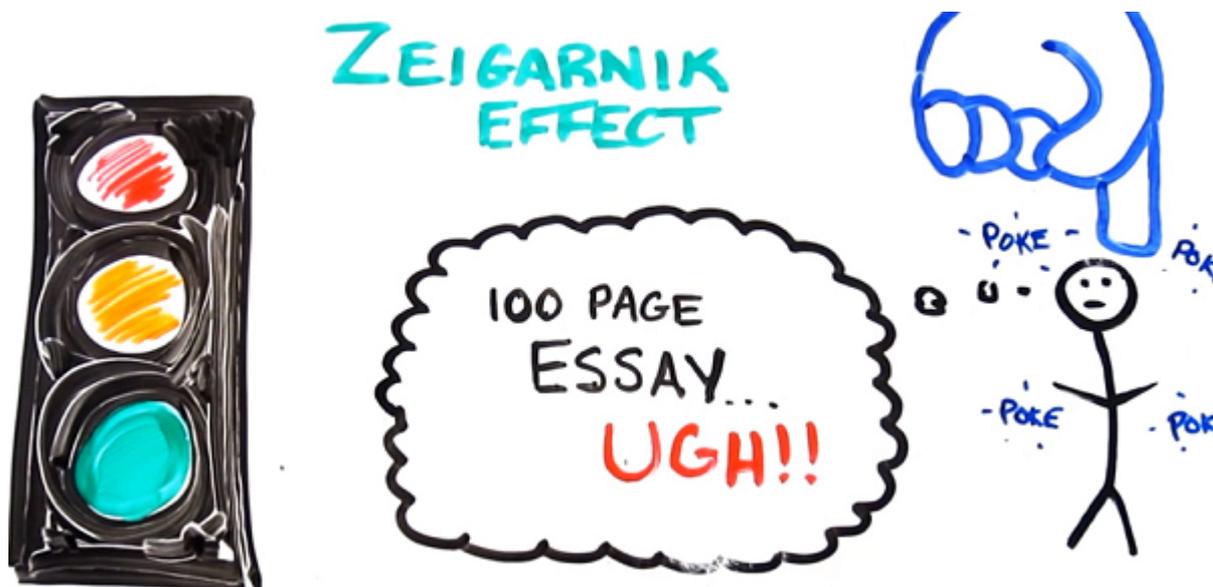
Как стать продуктивнее? Достаточно ли для этого силы воли в чистом виде? Множество фактов доказывает обратное. Именно поэтому мы прежде всего должны разрушить некоторые стереотипы и признать несколько очевидных вещей.

Согласно исследованию профессора психологии Торонтского университета Джанет Поливи (Janet Polivy), мы испытываем вполне естественный страх перед большими проектами и часто не достигаем долгосрочных целей только потому, что, столкнувшись с первыми трудностями, легко поддаемся соблазну все бросить.

Вспомните, к примеру, чем обернулась ваша последняя попытка сесть на диету и начать вести здоровый образ жизни. Исполнившись энтузиазма, вы убираете из холодильника вредную еду, разрабатываете график тренировок, начинаете вести дневник питания и т. д. Так продолжается до того момента, пока вы однажды не пропускаете тренировку или не позволяете себе расслабиться, подумав: «Да ладно, ничего не случится. Завтра снова вернусь к привычному режиму». В большинстве случаев это значит, что вашей диете конец. Практически все исследования концепции самоистощения предоставляют поразительные доказательства того, что наша сила воли — это весьма ограниченный ресурс. **Психологами доказано, что наибольшим препятствием на пути к успеху чаще всего является просто боязнь нового начинания.**

Как продуктивно использовать время? Сначала нужно понять, почему вы тратите его впустую. Согласно исследованиям, человек прокрастинирует (откладывает) работу над масштабными проектами, так как заранее подсознательно визуализирует самые трудоемкие его части и попросту боится провала. Вместо этого мозг человека предпочитает симулировать продуктивную деятельность, сосредоточившись на мелких абсолютно бессмысленных вещах, позволяющих «убить время». Выглядит это примерно так: «Завтра нужно сдать проект? Хм, что-то я давно не проверял почту». Здесь возникает вполне логичный вопрос: что можно сделать, чтобы повысить свою продуктивность без ущерба силе воли? Первый ответ не отличается особой привлекательностью, но не вспомнить о нем нельзя: самый простой способ побороть страх — просто начать действовать.

Зейгарник Блюма Вульфовна, основатель отечественной патопсихологии (отрасль клинической психологии, изучающая расстройства психических



процессов), исследовав мотивационный компонент памяти человека, пришла к выводу, что доступ к воспоминаниям облегчается в случае, если сохраняется нервная напряженность, возникающая в начале определенного действия и не исчезнувшая при неполном его завершении. Иными словами, происходит условный разрыв между сознательным и бессознательным мышлением. Оставшаяся на подсознательном уровне мысль о незавершенных действиях играет роль неконтролируемого раздражающего фактора, не прекращающего свое негативное воздействие на человека до тех пор, пока тот не составит план действий по устранению проблемы. В 1982 году, через 60 лет после того, как научный мир узнал об упомянутом «эффекте Зейгарник», группа психологов провела еще одно исследование, результаты которого подтвердили полученные ранее выводы. Каждому участнику эксперимента нужно было собрать пазл повышенного уровня сложности. По прошествии некоторого времени от начала эксперимента ученые попросили участников остановиться и оставить работу на том этапе, на каком она находилась в конкретный промежуток времени. Однако 90% участников продолжили корпеть над головоломкой. То же самое происходит, когда нам нравится какая-то книга, фильм или телевизионный проект — мы хотим узнать, что будет дальше и чем же это все-таки закончится.

Что мешает нам работать?

Тони Шварц (Tony Schwartz), исполнительный директор компании The Energy Project, соавтор книги «Жизнь на полной мощности», убежден, что большинство людей не в силах достичь пика продуктивности из-за неправильного чередования рабочего времени и перерывов для отдыха. Другими словами, вместо того, чтобы работать с максимальной самоотдачей в течении сравнительно короткого промежутка времени, мы весь день находимся в энергосберегающем режиме и тратим время на совершенно бесполезные вещи. В своей книге Шварц неоднократно упоминает об исследовании, проведенном экспертами Федерального управления гражданской авиации США, в ходе которого было выявлено, что короткие перерывы в ходе работы повышают концентрацию и улучшают производительность сотрудников в среднем на 16%.

Исследование, проведенное профессором Израильского технологического института Перецом Лави (Peretz Lavie), посвященное изучению ультрадианных ритмов (разновидность биоритмов длительностью не более суток), показало, что вариант чередования рабочего времени и перерывов длительностью 90 и 20 минут соответственно практически полностью совпадают с природными биоритмами человека и позволяют на протяжении долгого времени оставаться на пике продуктивности.

Итак, вывод таков: сложно оставаться на пике продуктивности, пытаюсь не расточать энергию в течении дня. Нашему головному мозгу гораздо проще перестроиться в рабочий режим и выдать ожидаемый результат, если он знает, что после полутора часов активной умственной деятельности последует долгожданный двадцатиминутный отдых. *Как бы парадоксально это ни звучало, но все же: отдых — это лучшая мотивация для работы.* Но несмотря на то, что эта методика отлично подходит для работы над сложными масштабными проектами, она не решает многие проблемы, связанные с самодисциплиной.

Инструмент контроля

Отслеживание собственного прогресса является одним из ключевых компонентов продуктивности. Один из наиболее простых способов — карта целей, чтобы отслеживать, что вам удалось сделать в течение рабочего дня. Этот инструмент очень прост в использовании: достаточно взять чистый лист бумаги (или открыть любой текстовый редактор) и сделать две колонки:

- колонка 1: временные интервалы (к примеру, по 90 минут);
- колонка 2: выполненные задания.

Этот простой метод работает столь эффективно по довольно неординарным причинам. Использование карты целей для отслеживания собственной деятельности увеличивает способность к самоконтролю, так как человек видит, что он реально сделал за день, и лишается таким образом возможности немного приукрасить перечень выполненных заданий, дофантазив пару-тройку лишних пунктов. А также карта целей является отличным оружием в борьбе с главным врагом продуктивности — бесполезной работой.

Многозадачность – это хорошо?

Если в 1999 году многозадачность позиционировалась как пик возможной продуктивности, то сегодня нейробиологи и эксперты в области позитивной психологии и тайм-менеджмента доказывают обратное. Чжень Вонг (Zhen Wang), доцент кафедры коммуникации Университета штата Огайо, доказала, что люди, пытающиеся выполнить несколько дел одновременно, менее результативны, но чувствуют эмоциональную удовлетворенность от созданной ими же иллюзии продуктивной работы. Были оценены способности таких сотрудников обрабатывать информацию, переключаться с одного задания на другое, помнить о важных деталях каждого выполняемого ими дела. Они получили «неуды» по всем трем параметрам.

Как работать продуктивно и отказаться от многозадачности? Одним из самых популярных методов борьбы с многозадачностью является ежедневный ритуал планирования приоритетных заданий на следующий день. По мнению психологов, необходимо каждый вечер уделять этому

несколько минут. Причина, по которой лучше планировать следующий день накануне, очень проста: утром у вас может не хватить времени или вы попросту забудете об этом, тем самым обрекая себя на выполнение бесполезной работы и борьбу с прокрастинацией. Ну и конечно же, не стоит игнорировать всевозможные мобильные приложения, значительно упрощающие и ускоряющие процесс планирования.

**STOP
MULTI-
TASKING**



Дайджест:

1. Силы воли недостаточно. Никто не спорит с тем, что ваше настроение и внутренняя мотивация играют в данном случае не последнюю роль, но для того, чтобы оставаться дисциплинированным и научиться держать себя в рамках, потребуется немного больше, чем просто усилие воли.

2. Экспериментальный распорядок. Не бойтесь позволить себе отдохнуть. Чередуйте время сосредоточенной работы с небольшими перерывами, вы убережетесь от стресса и повысите собственную производительность. Если эксперты мирового класса не пренебрегают данной методикой, то почему бы вам не попробовать?:)

3. Планируйте и фиксируйте. Создав собственную карту целей, вы сможете реально оценить объемы проделанной работы и избежите соблазна немного приукрасить действительность, оправдывая себя в своих же глазах.:)

4. Многозадачность — ваш враг! Проведите небольшой эксперимент. В следующий раз, когда вы будете жевать бутерброд, разговаривать по телефону и отвечать на сообщение в Facebook, попробуйте засечь время. Позже проделайте все выше перечисленные операции по отдельности и сравните суммарное количество времени с полученным ранее числом — результаты вас удивят.

Списки как способ повышения производительности

Известный итальянский философ, литературный критик и писатель Умберто Эко является большим поклонником списков дел. Вот как он объясняет их исключительную важность в жизни человека:

«Списки — это часть истории, искусства и литературы. Главная цель культуры — объяснить вечность. Человек воспринимает вечность и осознает непостижимое через списки».

В своем интервью для Spiegel (еженедельный журнал в Германии) ученый рассказывает, что списки задач очень часто отождествляются с реликвиями самых забытых культур. Но несмотря на свою незамысловатость, они имеют довольно-таки богатую историю. В течении долгого времени списки не теряли своей актуальности, так как «обладали могущественной магией», помогая человеку постичь смысл того, что происходило вокруг.

Мы создаем списки увиденных во время отпуска достопримечательностей, накопившихся срочных дел, просмотренных фильмов, прослушанных музыкальных альбомов и даже списки необходимых продуктов. Эта очень простая привычка является одной из главных в жизни высокоэффективных людей.

Сегодня мы прибегаем к использованию так называемых «списков продуктивности» как никогда часто: перечни покупок, напоминания, планирование разнообразных событий и, конечно же, всевозможные вариации списков дел, оберегающих людей от постоянной прокрастинации (откладывания дел «на потом»).

Списки дел, в частности, требуют от человека больше времени, ментальной энергии и предельной концентрации внимания. Согласитесь, не нужно прилагать особых усилий, чтобы написать перечень продуктов, сходить в магазин и приобрести все необходимое. А вот составить правильный список дел, то есть отражающий реальные планы, а не альтернативную реальность, и, что самое главное, выполнить все обязательные пункты не так-то просто.

4 основополагающих совета по созданию списка дел

1. Не поддавайтесь «эффекту Зейгарник»

Центральная нервная система человека таит в себе много секретов, и «эффект Зейгарник» можно смело отнести к их числу. Суть данного упомянутого ранее психологического явления заключается в том, что человек гораздо лучше запоминает незавершенные действия, нежели доведенные до конца.

Известный эксперт в области тайм-менеджмента (управление временем), автор методики GTD (Getting Things Done, «Доведение дел до конца»)

Дэвид Аллен (David Allen) описал в одной из своих работ концепцию «следующего шага» (Next Step). Основной ее принцип состоит в том, что планирование первого этапа следующего действия должно быть заключительным этапом предыдущего. Придерживаясь этого простого правила, можно избежать возникновения разрушительных психических процессов, в отношении которых отсутствует субъективный контроль.

2. Расставляйте приоритеты

Черед списка дел наступает только тогда, когда работы становится настолько много, что уследить за всем происходящим, не упустив при этом никаких важных деталей, становится практически невозможно (вот мы и вернулись к мысли Умберто Эко о том, что списки помогают упорядочить хаос). Правильная расстановка приоритетов путем безжалостного отбрасывания всех второстепенных проблем — это единственно правильный способ планирования и классификации стоящих перед вами задач.

3. Планируйте наперед

Почти 100 лет назад президентом тогда еще небольшой американской сталелитейной компании Bethlehem Steel был Чарльз Шваб (Charles Schwab). Поскольку компания переживала не лучшие времена, Шваб обратился за помощью к ведущему в то время эксперту по эффективности и продуктивности производства Айви Ли (Ivy Lee). Эксперт, встретившись со всеми сотрудниками компании, посоветовал им в конце каждого рабочего дня составлять простой список дел из 6 обязательных пунктов. При этом невыполненные за день задания не могли переноситься в список следующего дня. Через три месяца показатели эффективности производства выросли настолько, что мистер Шваб не поскупился и выписал эксперту чек на \$25 000.

Обдумывая, а еще лучше записывая самые важные задания на следующий день, можно на порядок повысить собственную продуктивность и избежать бесцельных трат времени.

4. Будьте реалистичны

Если ваш распорядок напоминает какую-то параллельную реальность, стоит вообще задуматься, зачем он вам нужен. Пересмотрите свое отношение к списку дел, к примеру, на завтрашний день и честно признайтесь себе в том, что к выполнению половины написанных пунктов вы даже не приступите. Реалистичный план должен включать не только важные встречи и собрания, но и то, без чего не обходится ни один день: телефонные разговоры с друзьями, просмотр любимых веб-сайтов, обед в кафе через дорогу и т. д. Помните, что ваше время и энергия, в отличие от списка дел, бесконечными быть не могут. В сутках всего 24 часа — попытайтесь распорядиться ими правильно.

Приложения к разделу 5.5 Мотивация

Теории мотивации и их практическое применение

Для того чтобы эффективно мотивировать работников на достижение поставленных целей, руководителю необходимо понимать, что ими движет, в чем заключаются их интересы и потребности.

Теорий мотивации существует много, и если ознакомиться сразу со всеми, то есть риск запутаться. Поэтому отправной точкой мы выбрали простую и практичную классификацию типов трудовой мотивации работников (автор В.И. Герчиков). Итак, мы можем выделить **следующие типы работников в зависимости от их мотивации.**

Инструментальный. Работников этого типа интересуют:

- максимизация величины заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд;
- возможность заработать получаемые деньги, а не получить их спонтанно;
- развитое социальное достоинство.

Профессиональный. Работники этого типа ориентированы на:

- разнообразие, увлекательность, творческий характер работы;
- возможность проявить себя и доказать, что они могут справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам;
- профессиональное совершенствование.

Патриотический. Работники этого типа отличаются:

- интересом к участию в реализации общего, очень важного для организации дела;
- готовностью взвалить на себя дополнительную ответственность ради общего дела;
- готовностью «работать за идею»;
- заинтересованностью в общественном признании их участия в достижениях.

Хозяйский. Этот тип работников отличают:

- добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу;
- стремление к максимальной самостоятельности в работе;
- неприязнь к контролю.

Избегательный (люмпенизированный). Работников этого типа

характеризуют:

- стремление минимизировать свои трудовые усилия;
- низкая квалификация, активность, ответственность;
- расчет на благоприятное стечение обстоятельств и благосклонность руководителя.

В отличие от четырех ранее перечисленных типов, человек с избегательной мотивацией имеет пассивную жизненную позицию, к проявлению активности его подвигают в основном страхи (остаться без работы, заработать штраф и т. п.). Несмотря на указанные негативные качества, такой тип работника удобен и нужен:

- они могут работать там, где не согласятся трудиться люди с мотивацией достижения;
- они согласны на довольно низкий заработок в том случае, если никто из коллег не получает существенно больше них;
- они нормально переносят авторитарный стиль руководства.

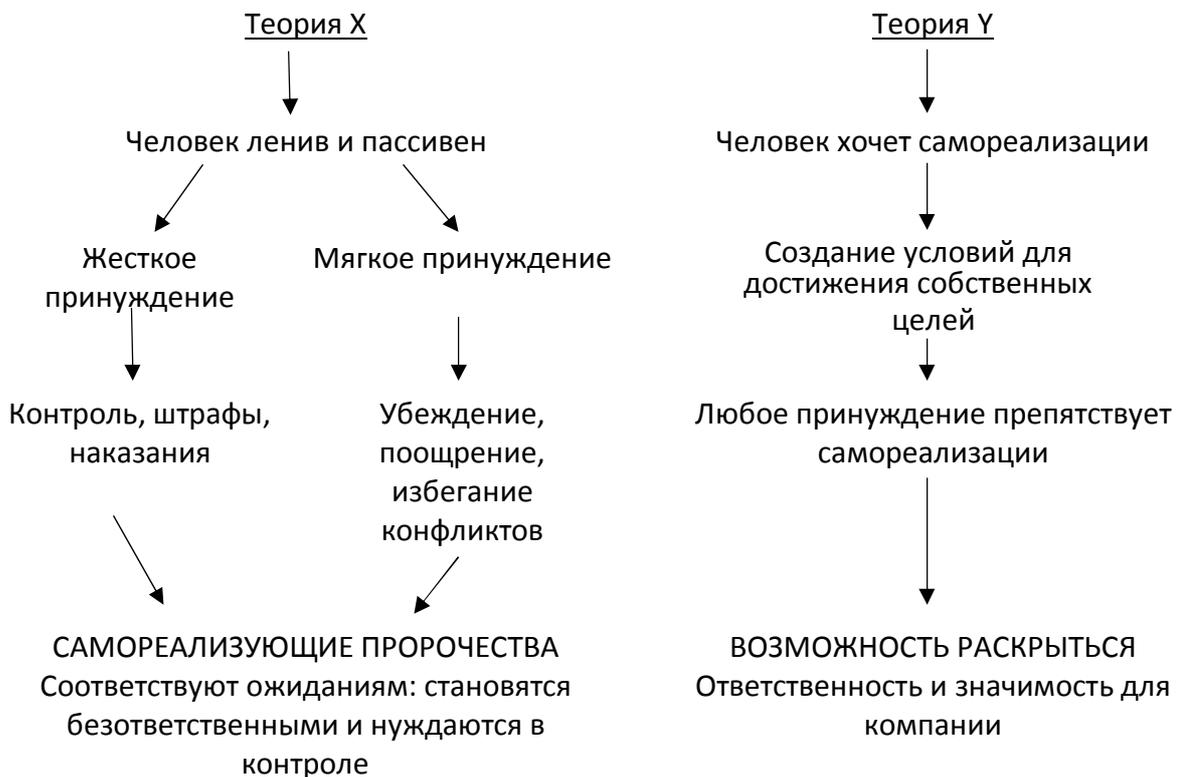
Все описанные базовые типы мотивации представляют собой так называемые «чистые типы». В жизни они практически не встречаются. Трудовая мотивация любого работника представляет собой индивидуально взвешенную совокупность базовых типов. Понимая, смесь каких мотивов определяет поведение работника, можно делать выводы о том, на каких позициях его лучше использовать и какие стимулы предпочтительнее применять для него (см. таблицу ниже).

ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫЕ ПОЗИЦИИ И СТИМУЛЫ ДЛЯ РАБОТНИКОВ С РАЗНЫМИ ТИПАМИ МОТИВАЦИИ

Тип мотивации	Позиция в организации	Стимулы		
		Предпочитаемые	Нейтральные	Недопустимые
<u>Инструментальный</u>	Простые, сезонные, временные работы с четко очерченными границами	Деньги. Способность за-работать больше самостоятельно	Содержание работы. Угроза наказания. Привлечение к принятию решений	Забора и опека (патернализм)
<u>Профессиональный</u>	Автономная работа специалиста или квалифицированного рабочего	Содержание работы и ее организация. Свобода в выборе способа решения задач и в планировании времени	Натуральные. Деньги (лучше бонус за результат). Моральные стимулы и привлечение к принятию решений применимы	Забора и опека (патернализм). Угроза наказания. Мелочный контроль
<u>Патриотический</u>	Наставники, руководители подразделений	Моральное поощрение. Значимость. Признание	Наказание возможно. Натуральные. Участие в управлении, принятии решений	Игнорирование

<u>Хозяйский</u>	Топ-менеджеры, руководители подразделений, специалисты, работающие в автономной режиме	Привлечение к управлению, бонусы по результату. Свобода действий. Содержание и организация работы	Деньги. Моральное признание. Натуральные стимулы	Забота и опека (патернализм). Угроза наказания. Мелочный контроль
<u>Люмпенизированный</u>	Низко квалифицированные работники с низкой оплатой	Натуральные (оплата продукцией, предоставление жилья и т. п.). Забота о работнике. Угроза наказания	Деньги. Моральное поощрение	Привлечение к управлению. Развитие, Обучение

Рассмотрим еще одну популярную концепцию мотивации, созданную в середине 60-х годов прошлого века, но актуальную и сегодня (автор Дуглас Мак-Грегор, книга «The Human Side of Enterprise»). Согласно ей **существует 2 группы менеджеров: сторонники Теории X и Теории Y**, убеждения которых можно схематично изобразить следующим образом:



Чтобы понять, какая теория мотивации вам ближе, выберите 3 высказывания, которые наилучшим образом описывают ваши убеждения:

1. «Кнут и пряник» - универсальный способ замотивировать любого человека – X
2. Люди хотят принимать решения и брать на себя ответственность - Y
3. Люди переживают за результат проекта не меньше, чем лидер - Y
4. Пока руководитель не проконтролирует, ничего не будет сделано – X
5. Люди ленивы: сначала берут на себя обязательства, а потом вечно

проваливают сроки проекта – X

6. Система штрафов – вынужденная, но обязательная мера дисциплинирования – X

7. Люди хотят показывать наилучшие результаты в работе - Y

8. Судьба компании или проекта людям безразлична, своя рубашка ближе к телу – X

9. Люди работают, пока им регулярно платят, как только начнутся перебои с зарплатой, все разбегутся – X

10. Интерес к работе – главная мотивирующая сила, которая движет людьми – Y

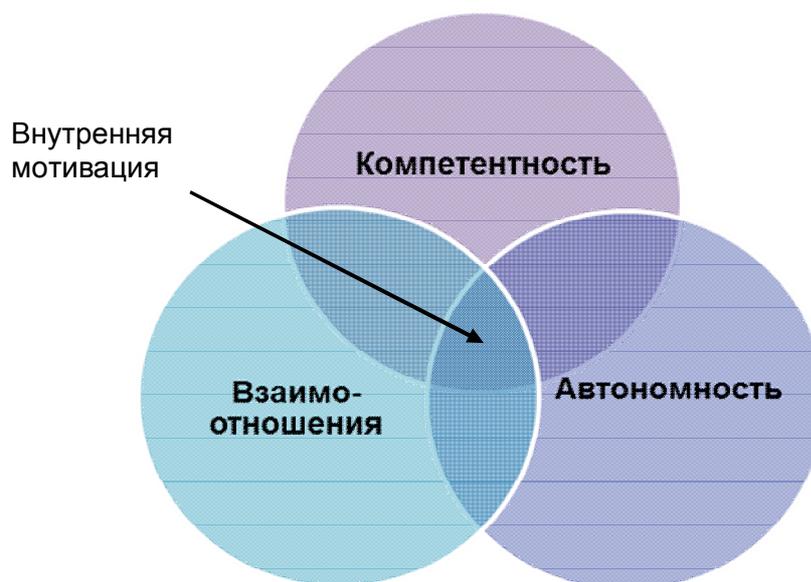
Иначе говоря, **факторы мотивации могут быть внешними (X) и внутренними (Y)**. Чтобы ваш новый сотрудник работал сам, без стояния над душой, нужно развивать именно внутреннюю мотивацию, не умаляя значения внешней.

Основанием внутренней мотивации являются врожденные потребности человека:

1. Потребность в автономии: *«Я хочу сам контролировать собственные действия и поведение, быть их инициатором»*

2. Потребность в компетентности: *«Я понимаю, как достичь результатов и быть эффективным»*

3. Потребность в отношениях с другими людьми: *«В своей деятельности я хочу быть надежно связан с другими людьми»*



Как можно поддерживать внутреннюю мотивацию:

- Избегать контролирующих высказываний
- Использовать информирующие высказывания
- Предоставлять выбор везде, где это возможно

- Поддерживать любую инициативу
- Поддерживать эксперимент
- Давать нести ответственность
- Не предусматривать денежные премии за экстра-усилия

В качестве практического примера предлагаем использовать (модифицируя под свой проект) предложенные правила, формирующие внутреннюю и внешнюю мотивацию:

1. Каждый имеет право высказаться и предложить новую идею в рамках проекта (Y)
2. За перевыполнение плана по продажам новым клиентам: + 8% бонуса ежемесячно (X)
3. Штраф за отсутствие на работе без уважительных причин: - 10\$ (X)
4. Предложил новое решение – можешь выбрать себе команду для его реализации из всех участников проекта (Y)
5. Привлек 1 волонтера в проект – получи бонус 20\$ (X)
6. Провел необычную рекламу компании – презентуй для всех (Y)

Подводя итог, приведем цитату Малкольма Гладуэлла: «Три элемента отличают работу, которая приносит удовлетворение — независимость, сложность и взаимосвязь усилий и награды. Ведь по большому счету удовольствие нам доставляет не размер заработной платы, а ощущение реализованности. Работу, которая отвечает всем этим трем требованиям, называют содержательной» (из книги «Гении и аутсайдеры: почему одним все, а другим ничего?», 2008).

Подходы управления отношениями и их практическое применение

В любых отношениях есть стороны (партнеры), которые занимают определенную позицию. Позиция — это место в уме другого человека. Умение выбрать правильную позицию — один из важных ресурсов любого руководителя. Не случайно из уст менеджеров можно услышать: «Надо поставить этого сотрудника на место». На самом деле все происходит как раз наоборот — сам лидер, выбирая из целого арсенала приемов вербального и невербального поведения, занимает определенное место по отношению к подчиненным или к коллегам.

Давайте посмотрим, какие позиции бывают и с помощью каких коммуникативных средств они выражаются в поведении.

ОПИСАНИЕ ПОЗИЦИЙ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С ПАРТНЕРАМИ

Типы позиций. Характеристики	Позиция сверху	Позиция на равных	Позиция снизу
Вербальная коммуникация, то есть само содержание речи	Возвышение себя, своих успехов и достоинств, самореклама	Признание значимости партнера и себя, открытое - предъявление своих целей и интересов	Принижение себя, демонстрация готовности приспособиться
Поведение по отношению к партнеру	Указание на несовпадение интересов, возможностей и т. п. Унижение, одергивание, угрозы	Указание на совпадение интересов, прав, обязанностей, возможностей, ценностей и т. п.	Лесть, комплименты, предвосхищение суждений партнера, признание своих ошибок, проявление покорности, услужливости
Дистанция (как физическая, так и психологическая)	Навязывание собеседнику определенной дистанции (как дальней, так и ближней)	Выбор наиболее оптимальной дистанции происходит по взаимной договоренности	Инициатива во всем (в том числе и в определении коммуникативной дистанции) предоставляется партнеру
Невербальная коммуникация	Фактическое доминирование. Сопровождается выпрямленной позой, подбородок поднят. Взгляд — жесткий, немигающий. Речь медленная, с выдержанными	Сопровождается раскованной позой, «мышечной раскрепощенностью». Идет синхронизация речи, уравнивается ее громкость. Между партнерами устанавливается симметричный рисунок обмена взглядами	Фактическое подчинение. Сопровождается приниженной позой, постоянным движением глаз вверх — вниз. Речь быстрая или тихая

В различных ситуациях вы можете вести себя по-разному, однако ваш основополагающий тип личности сформирован еще в детстве. Другой вопрос, что не все знают, какие его особенности могут влиять на отношения в коллективе и каким образом.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТИПОЛОГИИ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЛИЧНЫХ РЕСУРСОВ

Для определения типа личности на Западе используют модель Майерс-Бриггс; в странах СНГ она более известна под термином «соционика». Типология универсальна прежде всего своей доступностью. Она позволяет увидеть, что часть управленческих ошибок и недоразумений во взаимодействии с другими людьми лежит в свойственной любому человеку особенности воспринимать действительность и проявляться в ней в соответствии с выработавшейся за годы жизни привычкой и иллюзией, что все видят мир одинаково, то есть так же, как и я.

Понимание собственного психологического типа и типа коллег:

- помогает осознавать и развивать свои сильные стороны и компенсировать слабые;
- ведет к осмыслению потребностей тех, с кем приходится взаимодействовать, позволяя более конструктивно решать возникающие конфликты за счет правильного подхода к людям;
- обеспечивает возможность для более эффективной постановки задач подчиненным и контроля исполнения;
- дает возможность обсуждать межличностные вопросы, которые обычно не затрагиваются на рабочем месте, но существенно влияют на эффективность деятельности;
- то есть, в конечном итоге, ведет к улучшению внутрикомандного взаимодействия.

В основе типологической модели Майерс-Бриггс лежит идея **предпочтений**. Выделяются четыре измерения, или четыре пары предпочтений. Эти предпочтения помогают людям восстанавливать и использовать свою энергию, собирать и получать информацию, принимать решения, организовывать свою работу и жизнь в целом. В каждом из этих измерений содержатся две противоположные возможности, предпочитаемые разными людьми, а эти предпочтения, в свою очередь, определяют различные типы личности и особенности их поведения. Комбинация этих четырех измерений дает 16 вариантов; узнать свой и сотрудников возможно с помощью вопросов для самоопределения типа:

1-я пара предпочтений. Когда нужно обдумать сложный вопрос, мне удобнее взять лист бумаги и время, чтобы подумать самостоятельно (I)? Или мне комфортнее сначала обсудить этот вопрос с другими, так как я люблю «думать вслух» (E)?

2-я пара. Закройте глаза и вспомните свой рабочий кабинет. Что **первое** приходит в голову — просторное помещение, много людей (N) или конкретные детали (S)?

3-я пара. Когда вы принимаете решение поменять работу, вы проанализируете все плюсы и минусы, все распишете и просчитаете (T)? Или включаются чувства и независимо от выгод важно, чтобы «душа лежала» (F)?

4-я пара. Вам быстро становится всепонятно на собраниях, а те, кто задают лишние вопросы, вас раздражают тем, что отклоняются от темы (J)? Или вам все-таки хочется кое-что уточнить, прежде чем принять ответственное решение (P)?

Результаты самоопределения типа:

E	Экстраверсия	I	Интроверсия
S	Ощущения	N	Интуиция
T	Логика	F	Чувства
J	Решение	P	Восприятие

На основе полученных данных можно определить организационный менталитет.

ОПИСАНИЕ ТИПОВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕНТАЛИТЕТА

Тип, характеристика	NT	NF	SJ	SP
Достоинства	Успешны в прогнозе, видении перспектив, генераторы идей, ценят новации и творчество	Понимают потребности людей, озабочены климатом, стремятся к кооперации	Хорошие исполнители и организаторы конкретной работы. Точны, последовательны и ответственные	Реалисты, посредники, обладают критическим мышлением, чувствуют окружающую среду
Слабые стороны	Не любят доводить проекты до конца, могут казаться черствыми, отстраненными, раздражаться в рутинной ситуации	Не умеют контролировать, склонны избегать конфликтов, решения подвержены влиянию симпатий и антипатий	Резко отрицательно реагируют на тех, кто не умеет работать по правилам. Консерваторы, противники изменений	Неприязнь к теориям и абстракциям. Не любят связывать себя планами. Скучают в стабильной ситуации
Рекомендуется использовать на следующих позициях	Топ-менеджеры Финансовые аналитики IT-специалисты	Менеджеры по работе с персоналом или с клиентами	Руководители среднего уровня Секретари Администраторы	Менеджеры по продажам Кризис-менеджеры
Избыток в организации приводит к...	Большое количество идей, которые не реализуются. Недостаточное понимание проблем подчиненных. Стремление к силовому продвижению идей в	Доминирование личных отношений в ущерб деловым. Чрезмерное внимание к вопросам социальной сферы. Длительные обсуждения нововведений	Усложнение схем управления и производства. Перегрузка нормативными требованиями. Трудности в проведении изменений	«Вязкость» в принятии совместных решений. Большое внимание к конфликтным ситуациям. Много несогласованных точек зрения

Недостаток в организации приводит к...	Отсутствие внимания к перспективам развития. Погружение организации в текучку, решение сиюминутных задач	Неспособность управлять человеческим фактором. Пассивный саботаж, плохой психологический климат в коллективе	Дезорганизация производственного процесса. Утрата организационных традиций. Нестабильность норм жизнедеятельности компании	Недостаточная проверка на прочность управленческих решений. Зависание конфликтов, стремление пустить все на самотек
--	--	--	--	---

На отношения с подчиненными и коллегами значительное влияние оказывает **стиль лидерства**. Стиль лидерства — это образ действия, свойственный определенному руководителю, способ обращения с людьми для реализации поставленных целей и решения текущих задач. При выборе оптимального управленческого стиля, включающего наиболее адекватный способ постановки задачи и контроля исполнения, а также поддержки в работе, необходимо учитывать **степень зрелости подчиненного**.

Понятие зрелости и контексте выполнения поставленной задачи не имеет ничего общего ни с возрастом, ни с опытом, а связано с двумя факторами.

1. Компетентность работника определяется его знаниями и навыками, которые необходимы для выполнения задачи. Компетентность можно развивать за счет правильного управления и поддержки, это не врожденное качество, а то, чему можно научиться.

2. Заинтересованность, то есть желание выполнить эту задачу, складывается из уверенности в себе и мотивации. Уверенность в себе — это ощущение, что вы можете справиться с задачей без особых проблем, а мотивация — это побуждение выполнить эту работу хорошо, энтузиазм. Иногда люди теряют мотивацию, если обнаруживают, что работа дается труднее, чем им казалось поначалу. А может, они чувствуют, что их усилия не вознаграждаются в должной мере, бывает, что сотрудникам просто все надоедает — они приходят к выводу, что «овчинка выделки не стоит».

Различные комбинации компетентности и заинтересованности называются уровнями развития (УР) сотрудника:

УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ (ЗРЕЛОСТИ) СОТРУДНИКОВ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ КОМПЕТЕНТНОСТИ И ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ

Высокая зрелость	Средняя зрелость		Низкая зрелость
	УР3	УР2	
УР4			УР1
Способен выполнить задачу, мотивирован и уверен в себе	Способен выполнить задачу, не мотивирован или не уверен в себе	Еще не способен выполнить задачу, не мотивирован или не уверен в себе	Не способен выполнить задачу, но мотивирован и уверен в себе
<i>Уверенный профессионал</i>	<i>Осторожный исполнитель</i>	<i>Разочарованный ученик</i>	<i>Начинающий энтузиаст</i>

Для этих типов зрелости сотрудников оптимальными являются следующие стили лидерства (согласно П. Херси и К. Бланшару, авторов классической работы по менеджменту «Управление поведением в организации»):

1. директивный применяется в отношении работников с недостаточной компетентностью, но полных энтузиазма, чтобы выполнить поставленную задачу (УР1). Руководитель дает конкретные указания и пристально следит за выполнением заданий. Это одностороннее общение. Этот стиль применим также:

- к сотрудникам, которые обладают профессиональными навыками, но плохо знают компанию — ее приоритеты, политику, коммуникации и т. п.; во время обкатки новой технологии;
- экстренной ситуации, когда решение необходимо принять быстро, а ставки высоки;

2. обучающий применяется в отношении работников с еще довольно низкой компетентностью, оказавшихся немотивированными или не уверенными в себе из-за трудностей, с которыми они столкнулись при выполнении поставленной задачи (УР2). Им необходимо продолжать давать указания, потому что у них все еще мало опыта. Но их нужно также поддерживать и хвалить, чтобы укреплять их самоуважение, и вовлекать в процессы принятия решений, чтобы повышать их заинтересованность. Применение обучающего стиля открывает двустороннее общение, так как дает возможность высказываться подчиненному. При этом итоговое решение менеджер принимает самостоятельно. Применим также в случаях:

- когда развитие сотрудников оказывается медленным и незначительным и они теряют уверенность в своей способности научиться выполнять эту работу хорошо;
- когда сотрудники начинают работать над новой задачей, обнаруживают, что справится с ней намного сложнее, чем казалось поначалу, и теряют интерес к работе;
- когда время ограничено, цель важна, а условия ее достижения сложны;

3. поддерживающий применяется в отношении довольно компетентных работников, которым недостает уверенности в себе или мотивации (УР3). Указания им не очень нужны, поскольку они обладают необходимыми навыками, но для укрепления их уверенности в себе и мотивации им необходима поддержка. Руководитель помогает подчиненным выполнять задания и делит с ними ответственность при принятии решений. Стиль применим:

- когда сотрудникам кажется, что награда не будет стоить приложенных усилий;
- когда сотрудники могут сами справиться со своими задачами, но нуждаются в том, чтобы руководитель их выслушал и поддержал;

4. делегирующий применяется в отношении компетентных и преданных делу работников (УР4), которые способны и готовы работать над проектом самостоятельно, почти без надзора и поддержки. Руководитель делегирует подчиненным всю ответственность за принятие решений. Стиль применим:

- с людьми, которые работают полагаясь на себя, им не нужны указания и они сами себя поддерживают;
- если существует отлаженная технология работы.

Важный вывод, который вы можете для себя вынести из данной информации – конструктивная обратная связь развивает работника, потому что не задевает его личность, а дает возможность скорректировать свое поведение так, как требуется для рабочего процесса.

Приложения к разделу 6.2 Бизнес-план

Оценка возможных рисков для бизнеса и разработка конкретных мер для их минимизации

Раздел, в котором производится оценка рисков разрабатываемого бизнеса, не является обязательной частью каждого бизнес-плана. Бизнес-план, который составляется для небольших предприятий, чаще всего обходится без этого раздела.

Но всё же! Если вы открываете небольшой бизнес, вам необязательно, но **желательно** включить данный раздел в ваш бизнес-план. Ведь если вы оцените и спрогнозируете возможные риски, но уже на старте бизнеса можно будет предпринимать меры по их минимизации.

Риски делят на две основные категории:

- **Систематические (неконтролируемые) риски** – риски, на которые не может повлиять управление проектом со стороны исполнителей проекта.
- **Несистематические риски (контролируемые)** – риски, на которые, в плане их устранения или минимизации, может воздействовать управление проектом.

Виды систематических рисков:

- **Политические.** То есть, изменение внешних обстоятельств под воздействием политических событий и обстоятельств.
- **Экологические и природные.** К ним относятся риски, связанные с экологией и природными условиями местности, с которой связана деятельность предприятия. Диапазон таких рисков так же очень широк, от сезонных изменений климата до стихийных бедствий.
- **Правовые.** Эта группа рисков определяется особенностями законодательства или его изменениями.
- **Экономические** являются следствием ситуации в экономике. К ним относится государственная экономическая политика, положение на биржевых или товарных биржах, колебания валютных курсов и т.д.

Виды несистематических рисков:

- **Производственные.** К этой группе относятся риски, связанные с производством, которые могут отрицательно сказаться на возможности осуществления проекта. Это может быть риск срыва запланированных производственных операций, риск отказа оборудования, риск аварий, риск возникновения брака и т.д.
- **Рыночные.** К ним относятся риски, связанные с изменением конъюнктуры рынка (спроса, предложения, цены) и т.д.

- **Финансовые.** Это может быть риск недофинансирования проекта, риск неполучения ожидаемой прибыли, рост себестоимости продукции фирмы и т.д.
- **Кадровые.** Несоответствие квалификации сотрудников выполняемой работе, увольнение ключевых сотрудников, саботаж, трудовое законодательство.
- **Операционные.** Нарушения в выполнении бизнес-процессов и операций, в частности — бухгалтерского учета.

Подробнее с видами рисков можно ознакомиться по следующим ссылкам:

<http://bisnesideya.ru/biznes-plan/vazhnost-ocenki-riskov-pri-sostavlenii-biznes-plana.html>

<http://bank-explorer.ru/finansy/biznes-plan/analiz-riskov-v-biznes-plane.html>

Способы минимизации рисков

Несмотря на то, что фирма не может повлиять на возникновение неконтролируемых рисков, бизнес-план должен предусматривать способы минимизации их последствий.

Способы минимизации рисков	Детализация способов
Финансовые	Страхование имущества Создание денежных резервов Смежное инвестирование
Организационные	Создание резервных копий коммерческой и важной информации Расширение географии присутствия фирмы Диверсификация регионов продаж

Влияние контролируемых рисков можно либо убрать вообще, либо снизить до незначительного уровня. Во многом именно грамотное управление контролируемыми рисками становится конкурентным преимуществом ряда компаний.

Виды рисков	Способы их минимизации
Производственные	Контроль за материально технической базой производства Замена устаревшего оборудования Контроль ключевых узлов технологического процесса Оптимизация производственных цепочек Контроль качества продукции на всех этапах производства
Финансовые	Анализ и прогнозирование денежных потоков компании Диверсификация источников финансирования Грамотное управление дебиторской задолженностью
Кадровые	Мониторинг и соблюдение трудового законодательства Организация обучения и повышения квалификации персонала

	Ротация кадров
Рыночные	Краткосрочный и долгосрочный анализ рынка, отрасли и конкурентов Расширение ассортимента Оперативное реагирование на появление новых технологий, изменение потребительских предпочтений и выход на рынок новых игроков.
Операционные	Комплексное выстраивание бизнес-процессов на всех стадиях Максимально возможная автоматизация бизнес-процессов Контроль за документацией, внутренними инструкциями и регламентами.

При анализе конкретного бизнес-плана, следует поэтапно перебрать все известные риски и попробовать применить их к создаваемому бизнесу.

Следует **проанализировать влияние каждого риска на деятельность компании**, ранжировать риски по уровню опасности и описать в бизнес-плане меры по устранению или минимизации влияния каждого риска.

Алгоритм оценки возможных рисков*

1. Составить полноценный перечень рисков, имеющих отношение к функционированию бизнеса. Необходимо учитывать каждую деталь, каждую мелочь, которая может повлиять на развитие бизнеса. Например, если планируется заняться сельским хозяйством, то необходимо обратить внимание на статистику, выяснить, с какой регулярностью в регионе случаются засухи или, наоборот, сильные дожди с градом, каким спросом пользуется продукт выращивания у местных жителей.
2. Определить возможные риски в процентных соотношениях. В данном случае необходимо использовать оценки и прогнозы специалистов. Из какой области будет эксперт, зависит от направленности бизнес-плана. Это может быть технолог, агроном, строитель и прочие.
3. Оценить возможные убытки, которые могут быть нанесены в результате возникших рисков. Оцениваются в денежном и натуральном выражении.
4. Риски лучше описать в той последовательности, в которой они могут наступить. К каждому риску указать потенциальный ущерб. Данные лучше расположить в таблице.
5. Риски, которые имеют наименьшую вероятность возникновения, лучше сразу исключить из списка.

Информация взята с сайта <http://vseproip.com/biznes-ip/biznes-plany/ocenka-riskov.html>

Важно понимать, что бизнес-план это — не статический, а динамический документ. Анализ рисков — это не разовое мероприятие, ведь рыночное окружение постоянно меняется. Риски должны анализироваться и нивелироваться на каждом этапе деятельности компании.

Информация взята с сайта <http://bank-explorer.ru/finansy/biznes-plan/analiz-riskov-v-biznes-plane.html>