



UCIP IFAD

Unitatea Consolidată pentru
Implementarea Programelor IFAD



ру

РУКОВОДСТВО: ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ Бизнесом

КИШИНЁВ, 2020

РУКОВОДСТВО

Эффективное управление бизнесом

Данное руководство было разработано при финансовой поддержке Международного Фонда Сельскохозяйственного Развития (IFAD) и Правительства Королевства Дании, в рамках Программы повышения экономико-климатической устойчивости сельской местности (IFAD VI), которая реализуется Консолидированное Управление по Внедрению Программ IFAD (UCIP IFAD).

Издание будет распространяться бесплатно.

Содержание и выраженные мнения в настоящем руководстве принадлежат авторам и не обязательно отражают официальные взгляды IFAD.

Адрес UCIP IFAD: **MD-2004,**
Республика Молдова, мун.
Кишинэу, бул. Штефан чел
Маре 162, оф. 1303

Тел.: **(+373 22) 22 50 46; 21 00 56**

Е-mail: **office@ucipifad.md**

Веб-страница: **www.ucipifad.md**

СОДЕРЖАНИЕ

• Как проанализировать свой бизнес?	1
• Как распознать признаки проблем?	4
• Как управлять человеческими ресурсами?	5
• Как найти рынок сбыта?	8
• Как продавать продукцию?	9
• Как продвигать продукцию?	10
• Зачем нужно объединение?	12
• Как организовать учетную политику?	13
• Какие документы и компьютерные программы будут необходимы для ведения бухгалтерского учета?	15
• Кому и какие налоги и пошлины вы будете платить?	17
• Какие методы повышения эффективности расходов могут применяться?	18
Приложение 1. Примеры вопросов, на которые должен ответить SWOT анализ	19
Приложение 2. Типы показателей и формул	20

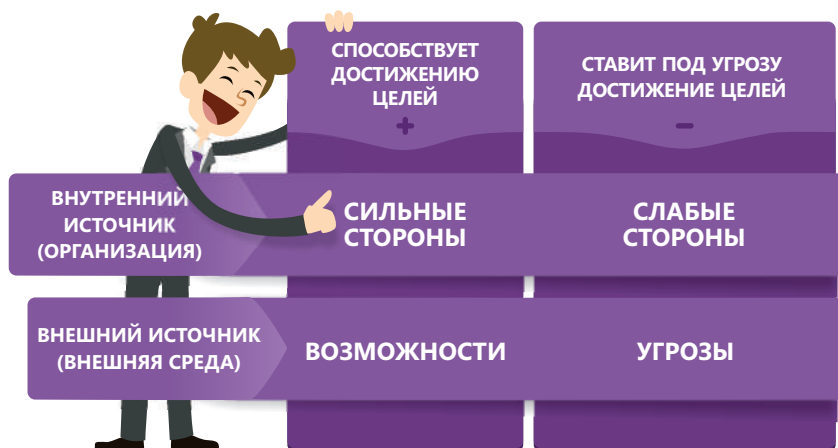
Любой бизнес требует усилий со стороны предпринимателя, которые включают в себя оценку конъюнктуры и своей позиции на рынке, управление и сочетание различных типов ресурсов, чтобы предприятие достигло максимальных результатов. Набор необходимых предприятию ресурсов включает в себя:

- **МАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ:** активы предприятия (здания, производственное оборудование и машины, сырье, энергетические материалы и ресурсы);
- **ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ:** потенциал предприятия в виде денежных средств;
- **ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ:** работники предприятия;
- **ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ:** относятся к данным, информации, знаниям по таким вопросам, как возможности, возникающие на рынке или ситуации, которые могут поставить бизнес под угрозу.

КАК ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ СВОЙ БИЗНЕС?

- Целью анализа бизнеса является определение проблем бизнеса и обеспечение решений в целях повышения рентабельности бизнеса.
- Если у вас нет возможности обратиться к специалисту в данной области (бизнес-аналитик), мы настоятельно рекомендуем периодически проверять, если получаемые вами результаты совпадают с запланированными (указанными в Бизнес-плане). Если в этом плане есть отклонения, определите меры, которые необходимо предпринять.
- Будьте гибкими! Измените Бизнес-план, если изменились требования рынка.

Для обновления и корректировки бизнес-плана с текущими потребностями вы можете использовать метод диагностики – **SWOT-анализ**. В **Приложении № 1** вы найдете примеры вопросов, на которые должен ответить SWOT-анализ. С помощью вопросов вы сможете составить SWOT-анализ своего предприятия.



Как предприниматель, вы должны знать алгоритм расчета чистой прибыли, меры для увеличения доходов от продаж, а также меры для минимизации производственных затрат, ниже указаны.

АЛГОРИТМ РАСЧЕТА ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ:

1. Валовая прибыль (валовой убыток) = Доход от продаж – Себестоимость продаж;

2. Результат от операционной деятельности: прибыль (убыток) = Валовая прибыль (валовой убыток) + Другие доходы от операционной деятельности – Затраты на распространение – Административные расходы – Прочие расходы от операционной деятельности;

3. Прибыль (убыток до налогообложения) = Результат от операционной деятельности: прибыль (убыток) + Результат от других видов деятельности: прибыль (убыток);

4. Чистая прибыль (чистый убыток) за отчетный период = Прибыль (убыток) до налогообложения – Расходы по подоходному налогу.

МЕРЫ ДЛЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ДОХОДА ОТ ПРОДАЖ:

- Обеспечение доступа к наибольшему количеству рынков сбыта;
- Ускорение оборота запасов;
- Повышение продаж;
- Увеличения цен продажи;
- Другие.

МЕРЫ ДЛЯ МИНИМИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАТРАТ:

- Упрочнение позиции с поставщиками и достижение выгодных закупочных цен;
- Создание портфолио поставщиков, которые обеспечивают поставки сырья в установленные сроки;
- Правильное и эффективное соотношение между запасами сырья и готовой продукцией;
- Другие.



Расходы операционной деятельности представляют собой расходы, связанные с осуществлением основной деятельности предприятия.

Расходы операционной деятельности включают:

- Себестоимость реализованной продукции;
- Расходы на дистрибуцию;
- Административные расходы;
- Прочие расходы операционной деятельности.

Более подробную информацию о расходах операционной деятельности вы можете узнать из Национальных Стандартов Бухгалтерского Учета Республики Молдова, которые вы можете найти на www.mf.gov.md ▶ Законодательство Бухгалтерский учёт и Аудит ▶ Национальные Стандарты Бухгалтерского Учета.

Далее предлагаем вам список вопросов, которые помогут оценить 2 важных сегмента вашего бизнеса: **менеджмент** и **маркетинг**.

МЕНЕДЖМЕНТ

- Вы используете время эффективно?
- Вы уделяете достаточно времени областям, приоритетным для вашего бизнеса?
- Бухгалтерский учет соответствует требованиям законодательства?
- Вы предоставили информацию, которую нужно предоставлять в обязательном порядке?
- Вы набрали необходимых вам сотрудников?
- Вы довольны своими сотрудниками?

МАРКЕТИНГ	
ТОВАРЫ УСЛУГИ	• Ваши товары/услуги соответствуют требованиям рынка? • Вы считаете, что цена является разумной по отношению к стоимости товара/услуги? • Вы бы купили свой собственный товар или сделали бы выбор в пользу товаров своих конкурентов? • Есть необходимость в улучшении качества товаров/услуг? • Как вы можете улучшить качество товаров/услуг? • Какие расходы вы должны понести для того, чтобы улучшить качество товаров/услуг?
КЛИЕНТЫ	• Кто ваши основные клиенты? • Сколько у вас постоянных клиентов? • Что побуждает их покупать ваш товар или предоставляемую услугу? • Как часто они обычно совершают покупки? • Сколько денег обычно тратят? • Какие характеристики их интересуют? • Вы учитываете пожелания своих клиентов? • Клиенты рекомендуют ваши товары/услуги другим людям? • Вам удалось привлечь некоторых клиентов у своих конкурентов? • Есть клиенты с неоплаченными долгами?
КОНКУРЕНТЫ	• Конкуренты изменили цены на товары/услуги? • Появились другие конкуренты на рынке? • Какое качество имеют их товары/услуги? • Какая у них репутация? • У них есть постоянные клиенты? • Насколько велик их сегмент на рынке? • Какие стратегии цен ими применяются? • Каковы коммуникационные/рекламные стратегии? • Как они распределяют свои товары/услуги? • Что дополнительно предлагают новые конкуренты по сравнению с вами?
ПРОДВИ- ЖЕНИЕ	• Вы отслеживаете эффективность рекламы и программ по продвижению? • Есть необходимость прибегнуть к другим методам продвижения товаров/услуг?
ПРО- ДАЖИ	• Ваш доход такой, как вы планировали? • Вы заключаете новые договоры купли - продажи? • У вас есть необходимое оборудование для ведения деятельности или необходимо приобрести дополнительное оборудование и машины?

Что касается **финансового анализа предприятия** мы настоятельно рекомендуем прибегнуть к услугам профессионального финансового аналитика.

Если у вас нет возможности обратиться к услугам такого специалиста, в **Приложении № 2** вы найдете: наименование основных показателей, формулы и их интерпретацию.

КАК РАСПОЗНАТЬ ПРИЗНАКИ ПРОБЛЕМ?

Проблема без решения – это плохо сформулированная проблема.

- А. Эйнштейн

Очень легко найти решение, если вы определили причину проблемы. В следующей таблице вы найдете примеры признаков некоторых проблем и причин, которые могут вызвать появление этих проблем.

ПРИЗНАКИ НЕКОТОРЫХ ПРОБЛЕМ	ПРИЧИНЫ
СЛИШКОМ БОЛЬШАЯ РАЗНИЦА МЕЖДУ РАСЧЕТНОЙ И ПОЛУЧЕННОЙ ПРИБЫЛЬЮ	• Вы не отслеживаете расходы; • Вы покупаете больше, чем продаете; • Продаете в долг; • Вы понесли дополнительные непредвиденные расходы вследствие непредсказуемых ситуаций (поломка оборудования, неблагоприятные погодные условия, засуха, наводнение, эпидемии и др.); • Другие.
РЕАЛИЗАЦИЯ ГОРАЗДО МЕНЬШЕГО ОБЪЕМА ПРОДУКЦИИ, ЧЕМ БЫЛО ЗАПЛАНИРОВАНО	• Вы установили намного более высокую цену по сравнению с ценой своих конкурентов; • Появились новые конкуренты на рынке; • Вы не продвигаете товары; • Качество товаров не соответствует требованию; • Вы производите больше, чем продаете; • Другие.
ОГРАНИЧЕННЫЙ ДОСТУП В КРУПНЫЕ СЕТИ МАГАЗИНОВ И НА ВНЕШНИЙ РЫНОК	• Небольшой объем производства; • Переменные качество и количество; • Невозможность обеспечения послеуборочной обработки продукции (сортировка, калибровка, мойка, упаковка, хранение); • Другие.
ВНЕПЛАНОВАЯ ПРОВЕРКА, ПРОВЕДЕННАЯ УПОЛНОМОЧЕННЫМ ОРГАНОМ С ФУНКЦИЯМИ КОНТРОЛЯ	• Наличие аварийных ситуаций, инцидента или серьезного нарушения правил безопасности либо охраны, которые представляют собой неминуемую и непосредственную опасность для окружающей среды, жизни, здоровья и имущества людей; • Вы не соблюдали срок предоставления информации, которая должна быть представлена в обязательном порядке в компетентные органы; • Проверяется другой предприниматель, с которым вы имели экономические отношения, а он отказывается предоставить информацию, которая должна быть представлена в обязательном порядке; • Другие.
 Информация о видах контроля и процедуре контроля содержится в Законе о государственном контроле предпринимательской деятельности. Внимание! Положения вышеуказанного закона не применяются и в случае проверок, проводимых налоговыми органами.	
ПРИМЕНЕНИЕ ШТРАФОВ	• Несоблюдение положений законодательства; Чтобы ознакомиться с размерами штрафов, для справки, вы можете обратиться к положениям Кодекса об административных правонарушениях (в частности ст. 263 - 311) и Налогового Кодекса (ст. 253 - 263¹).

КАК УПРАВЛЯТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ?

Что такое человеческие ресурсы и почему они важны?

Человеческие ресурсы представляют собой совокупность людей, работающих в рамках предприятия. Успех дела во многом зависит от уровня квалификации, опыта и преданности персонала.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ



НЕКВАЛИФИЦИРОВАННЫЕ РАБОЧИЕ

(участвуют в деятельности, которая не требует особой квалификации, например: сбор урожая)

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ПЕРСОНАЛ

(инженер-агроном, инженер-зоотехник, ветеринар, механик сельскохозяйственного производства, и др.)

АДМИНИСТРАТИВНЫЙ ПЕРСОНАЛ

(руководитель, начальники отделов, главный бухгалтер, главный инженер, др.)

ТОРГОВЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ, КОНСУЛЬТАНТ, АГЕНТ ПО ПРОДАЖАМ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

Республика Молдова сталкивается с дефицитом рабочей силы, а трудоустройство персонала на предприятии в течение более длительного периода - это трудная задача для менеджера. Поэтому, важно мотивировать сотрудников ваше предприятия.



ЧТОБЫ МОТИВИРОВАТЬ СОТРУДНИКОВ:

- Предлагайте денежные вознаграждения;
- Проявляйте правильное и справедливое отношение к каждому сотруднику;
- Слушайте и понимайте потребности сотрудников;
- Предоставляйте сотрудникам возможности для профессионального развития;
- Обеспечьте сотрудникам безопасность и прибегайте к увольнениям только тогда, когда есть веские причины.

В случае, если в той местности, где вы осуществляете деятельность, не удастся найти специалиста в области сельского хозяйства, вы или ваши сотрудники можете пройти учебные курсы в таких областях, как:

- Курсы по животноводству;
- Курсы для производителей фруктов и овощей;
- Другие.

Данные курсы проводятся ассоциациями производителей в каждой области сельского хозяйства. Вы можете получить информацию о проведении курсов в учреждениях, признанных Министерством сельского хозяйства, регионального развития и окружающей среды для предоставления консультационных и обучающих услуг для сельскохозяйственных производителей.

С реестром поставщиков можно ознакомиться на странице www.madrm.gov.md ► Полезная информация ► Субсидии в сельском хозяйстве. MADRM назначил поставщиков консультационных и обучающих услуг для сельскохозяйственных производителей.

Также вы можете посетить: www.agrobiznes.md.

Индивидуальный трудовой договор

Отношения между работником и работодателем описаны в Индивидуальном трудовом договоре, представляющем собой соглашение между работником и работодателем, согласно которому работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или в определенной должности, а работодатель обязуется обеспечить работнику условия труда, предусмотренные нормативными актами в соответствующей области, а также выплачивать заработную плату своевременно и в полном объеме. Индивидуальный трудовой договор может заключаться:

- **На неопределенный срок**
- **На определенный срок**



Вы можете заключать индивидуальные трудовые договоры на определенный срок только в случаях, предусмотренных ст. 55 Трудового Кодекса Республики Молдова, который вы можете найти на портале <https://www.legis.md/> ► (КОДЕКС № 154 от 28-03-2003), заполнив необходимые поля.

Индивидуальный трудовой договор на определенный срок может быть заключен, например, на период выполнения временных работ продолжительностью до 2 месяцев, а также в случае сезонных работ, когда в силу природных условий работа может производиться только в течение определенного времени года. Индивидуальный трудовой договор не может быть заключен на срок более 5 лет.

Минимальная заработная плата работников

Минимальная заработная плата устанавливается Постановлением Правительства № 165 от 09.03.2010 г. о гарантированном минимальном размере заработной платы в реальном секторе, с которым вы можете ознакомиться, перейдя по следующей ссылке: <https://www.legis.md/> ► (ПОСТАНОВЛЕНИЕ № 165 от 09-03-2010). Согласно п. 1) этого Постановления, начиная с 1 мая 2019 года гарантированный минимальный размер заработной платы в реальном секторе (на хозрасчетных предприятиях, организациях, учреждениях, независимо от вида собственности и организационно-правовой формы, в дальнейшем – предприятия) составит 16,42 лея в час или 2775 леев в месяц, исчисленные из средней продолжительности рабочего времени в 169 часов в месяц.

16,42 лея
В ЧАС

2 775 леев
В МЕСЯЦ

169 часов
В МЕСЯЦ

Учет работников

Налогоплательщики обязаны заполнить и представить в Государственную налоговую службу в течение 10 рабочих дней с даты приема на работу или изменения / увольнения, издав приказ о предоставлении отпуска по уходу за ребенком или Отцовский отпуск **Информации об установлении социальных и медицинских прав, связанных с трудовыми отношениями (Форма IRM 2019)** в соответствии с приказом, составленным работодателем.

Для ознакомления с нормативными актами трудового законодательства перейдите по следующей ссылке:

<https://ism.gov.md/ro/content/ghid-pentru-angajatori>



С 1 января 2019 года трудовые книжки были изъяты из обращения, а обязанность хранить трудовую книжку отменена.

Документом, подтверждающим работу у работодателя – физического лица, является индивидуальный трудовой договор, заключенный в письменной форме и зарегистрированный в соответствии с частью (3) статьи 283.



Для контроля соблюдения нормативных актов трудового законодательства Вы можете перейти по следующей ссылке: www.ism.gov.md ► Control de stat, и ознакомиться с бланками проверочных листов в области трудовых отношений.

С какого возраста несовершеннолетние могут быть приняты на работу?

В соответствии со статьей 46 Трудового Кодекса: “Физическое лицо приобретает трудоспособность по достижении возраста шестнадцати лет.”

Физическое лицо может заключить индивидуальный трудовой договор и по достижению возраста пятнадцати лет с письменного согласия родителей или его законных представителей и при условии, что работа не причинит вреда его здоровью, развитию, учебному процессу и профессиональной подготовке. Запрещается прием на работу лиц, не достигших возраста пятнадцати лет».

Какова продолжительность рабочего дня несовершеннолетних работников?

- Для работников в возрасте до 16 лет продолжительность рабочего дня не может превышать **5 часов**.
- Для работников в возрасте от 16 до 18 лет продолжительность рабочего дня не может превышать **7 часов**.
- Не допускается привлечение к сверхурочным работам работников в возрасте до 18 лет.

Какова оплата труда несовершеннолетних за выполненную работу?

Труд несовершеннолетних работников, работающих в соответствии с нормами труда, которые были установлены работником вместе с работодателем, оплачивается на основании полученных результатов в соответствии с оплатой труда взрослых работников.



Законодательные тенденции (разнорабочие)

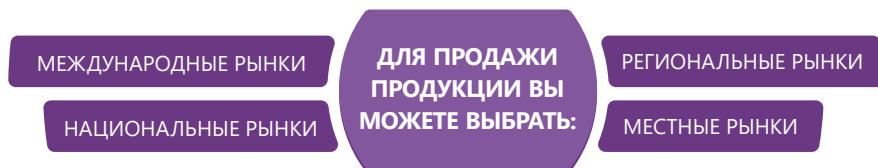
Разнорабочие представляют собой незаменимую категорию рабочей силы в сельском хозяйстве Республики Молдова.

Деятельность поденщиков, регулируется Законом No. 22 от 23.02.2018 - об осуществлении случайных неквалифицированных работ, которые не требуют специальных знаний или навыков, выполняемые спорадически, можно найти на портале <https://www.legis.md/> ► (ЗАКОН № 22 от 23-02-2018) заполнив необходимые поля.

- Разнорабочие - это трудоспособные физические лица, время от времени осуществляющие не требующую квалификации деятельность, например, люди, временно нанимаемые, за определенную плату, для проведения работ в саду (сбор яблок, и др.).
- Заказчик, прибегающий к не требующему квалификации труду, осуществляемому разнорабочими, обязан составить Журнал учета, в который он должен записывать всех разнорабочих. Реестр выдается, за плату, территориальной инспекцией труда.
- До 15-го числа каждого месяца заказчик должен представлять территориальным инспекциям труда выписку из Журнала учета, содержащую записи за предшествующий месяц.
- Уплата налога на прибыль от не требующей квалификации деятельности, временно исполняемой разнорабочим, осуществляется заказчиком.
- За выполненную работу разнорабочий имеет право на заработную плату, размер которой устанавливается путем переговоров непосредственно между сторонами.
- Подтверждение ежедневной оплаты труда осуществляется через подпись разнорабочего в Журнале учета в конце рабочего дня или, при необходимости, в конце рабочей недели.

КАК НАЙТИ РЫНОК СБЫТА?

Рынок сбыта = совокупность спросов и предложений в связи с товаром, услугой или капиталом в конкретной области.



Советы по выбору рынка сбыта:

Для начала, сделайте выбор в пользу местного и регионального рынков, так как вы будете пользоваться такими преимуществами, как:

- Небольшое расстояние между местом, где находится ваш бизнес и местом сбыта товаров;
- Знание особенностей рынка сбыта и потребностей потенциальных потребителей;
- Доверие потребителей местного рынка к продукции, которую вы предлагаете.

Прежде чем выбрать рынок сбыта, изучите все его элементы (изложенные выше), чтобы определить, насколько подходящим и выгодным он является.

Каковы элементы рынка сбыта?

Структура рынка, которая определяется **характером (ассортиментом) товаров и услуг**, с одной стороны, и категориями клиентов, с другой стороны.

Например, рынок продовольственных товаров, рынок непродовольственных товаров, рынок сельскохозяйственной продукции, и др.

Район рынка определяется распространением и географическим положением места, где осуществляются отношения купли-продажи, встречаются спрос и предложение.

Например: местные рынки, региональные рынки, национальные рынки, мировые рынки.

Емкость рынка, которая охватывает:

- **Объем спроса** (количество товара или услуги, которое потребители могут и готовы приобрести);
- **Объем предложения** (количество какого-либо товара или услуги, которое производители могут и готовы произвести и продать в течение определенного периода);
- **Объем продаж** (оборот, достигнутый предприятием за счет продажи товара на рынке).

Динамику рынка предприятия определяют:

- **Внешние факторы** (экономическая политика государства, привычки потребления и покупки потребителей, конкуренция на рынке, и др.);
- **Внутренние факторы** (связанные с деятельностью предприятия, такие, как человеческие, финансовые и материальные ресурсы, организационная структура предприятия и пр.).

КАК ПРОДАВАТЬ ПРОДУКЦИЮ?

СПОСОБЫ СБЫТА ПРОДУКЦИИ

Для реализации своей продукции вы можете выбрать:

- Прямые продажи на рынках и ярмарках;
- Прямые продажи/поставки в месте проживания потребителя;
- Продажа через посредников.

ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ БАЗА

- Закон № 231 от 23.09.2010 о внутренней торговле; <https://www.legis.md/>
- Закон № 257 от 27.07.2006 г. об организации и функционировании рынков сельскохозяйственной и агропродовольственной продукции;
- Постановление № 955 от 21.08.2004 г. об утверждении Типового положения о деятельности рынков.

Для того, чтобы разнообразить способы сбыта продукции, можно заключить партнерские отношения с:

- Фермерами/Производителями;
- Перерабатывающими предприятиями;
- Неправительственными организациями;
- Местными советами;
- Школами, учреждениями здравоохранения, отдыха и общественного питания.

Например, вы могли бы заключить договора непосредственно с предприятиями общественного питания или школой на прямые поставки агропродовольственной продукции. Заключение договоров осуществляется в результате проведения тендеров и аукционов. Объявления об их организации можно посмотреть на сайте: <https://mtender.gov.md/>



В случае, если вы решили продавать продукцию на рынках, вы должны знать следующее:

- Для продажи сельскохозяйственной продукции на продовольственных или смешанных рынках, нужен сертификат производителя.
- Администрация рынка обязана обеспечить свободный доступ производителей сельскохозяйственной продукции на агропродовольственные рынки для продажи сельскохозяйственной продукции;
- Для реализации сельскохозяйственной продукции не нужно иметь лицензии или патенты на ведение предпринимательской деятельности;
- Места продаж на продовольственных и смешанных рынках предоставляются в приоритетном порядке отечественным сельхозпроизводителям на основании сертификата производителя, выданного мэром населенного пункта.

КАК ПРОДВИГАТЬ ПРОДУКЦИЮ?

Продвижение продукции представляет собой совокупность действий и мероприятий по информированию и привлечению потенциальных покупателей. Продвижение товаров осуществляется с помощью различных методов и форм. Наиболее важными формами являются: реклама, стимулирование или продвижение сбыта, связи с общественностью, личные продажи, торговая марка, торги и выставки.

Способы продвижения продукции

ПУБЛИКАЦИЯ РЕКЛАМЫ /ПРОВЕДЕНИЕ ИНТЕРВЬЮ В МЕСТНЫХ ЖУРНАЛАХ И ГАЗЕТАХ

- В случае, если вы намерены реализовывать товары и в других населенных пунктах, а не только в том, где вы создали свой бизнес, вы можете выбрать создание и размещение в общественных местах плакатов, которые представляли бы уникальные качества вашего товара (качество, вкус, происхождение, методы производства) и контактные данные производителя или лиц, которые реализуют эти товары, а также мест, где можно приобрести этот товар.
- Также, вы можете дать интервью для местных журналов и газет, или же вы можете обратиться в газеты/журналы в целях написания статьи о вашем бизнесе, о предлагаемой продукции, о качестве этой продукции и др.

СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

- Связи с общественностью определяются отношениями предприятия с прессой, благотворительностью, спонсорством мероприятий.
- Например, вы можете участвовать в благотворительных акциях, передавая в дар сельскохозяйственную продукцию некоторым социально уязвимым семьям или же можете спонсировать культурные мероприятия, организованные в рамках населенного пункта, в котором ваше предприятие осуществляет свою деятельность.

ТОВАРНЫЙ ЗНАК

- Роль товарного знака заключается в идентификации товара, услуги или понятия и в их отличии от аналогичных продуктов, существующих на рынке. Для того, чтобы использовать товарный знак, необходима его регистрация в компетентном органе. Компетентным органом для рассмотрения заявок на предоставление защиты, предоставление и выдачу от имени государства охранных документов на объекты интеллектуальной собственности является Государственное Агентство по Интеллектуальной Собственности (AGEPI). Сайт: <http://www.agepi.gov.md/ru>

РАСПРОСТРАНЯЙТЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ЛИСТОВКИ

- Их содержание может включать в себя: основание для приобретения продукта, краткий обзор хозяйства или фермы, короткие истории о происхождении вашего товара, кулинарные рецепты, питательные качества.

УЧАСТИЕ В НАЦИОНАЛЬНЫХ И МЕЖДУНАРОДНЫХ ТОРГАХ И ВЫСТАВКАХ

- В Молдове ежегодно проводятся выставки и торги, например, выставка «Произведено в Молдове», которая проводится ежегодно и объединяет производителей из многих областей.
- Другой выставкой, организуемой на национальном уровне, является «Фермер», которая специализируется на продукции, инвентаре, технологиях земледелия и ремеслах.
- В рамках выставок у вас будет возможность быть ближе к клиентам и взаимодействовать с ними. Кроме того, вы будете знать производителей в стране и будете иметь возможность заключить с ними партнерские соглашения. В то же время, вы сможете представить продукцию, организовать дегустации и предложить скидки всем посетителям.
- Чтобы получить необходимую информацию об участии в выставках вы можете зайти на: <http://www.moldexpo.md/ru/> ► Выставки

СОЗДАНИЕ СТРАНИЦ В ИНТЕРНЕТЕ ИЛИ В СОЦИАЛЬНОЙ СЕТИ

- Вы можете создать страницу в Интернете или в социальной сети, где можете разместить подробную информацию, фотографии о процессе производства, продукции, а также ее качестве, вкусе.
- Чтобы создать страницу в социальных сетях вам не нужно дополнительных финансовых средств, необходимо лишь указать контактные данные (адрес, номер телефона, адрес электронной почты).
- Хотя сначала это будет всего лишь метод продвижения, в случае расширения вашего бизнеса на национальном уровне, интернет-страница может служить основанием для открытия интернет-магазина сельскохозяйственной продукции, который облегчит доступ потребителей к вашей продукции. Для создания интернет-страницы, вы можете обратиться к специалистам из области информационных технологий.

ЗАЧЕМ НУЖНА АССОЦИАЦИЯ?

Ассоциация = объединение для достижения одной цели.

**ГРУППЫ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙ-
СТВЕННЫХ
ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ
И ИХ АССОЦИАЦИИ**

**ФОРМЫ
АССОЦИАЦИИ
В СЕЛЬСКОМ
ХОЗЯЙСТВЕ**

**КООПЕРАТИВЫ И СОЮЗ
КООПЕРАТИВОВ**

(сельскохозяйственные производственные кооперативы; сельскохозяйственные кооперативы по оказанию услуг).

Преимущества ассоциаций в сельском хозяйстве

- Снижение затрат на производство (приобретение и совместное использование оборудования; совместное строительство холодильников, линий сортировки и упаковки, и др.);
- Определение рынков сбыта и планирование производства в соответствии со спросом на рынке;
- Более эффективное продвижение продукции;
- Снижение затрат на продвижение;
- Попадание продукции в крупные сети магазинов благодаря объемам производства и обеспечению качества продукции (сельскохозяйственный производитель, имеющий несколько сотен или несколько тонн продукции, не имеющий возможность обеспечить послеуборочную обработку (хранение, упаковку и др.), не имеющий подходящих транспортных средств, не сможет войти в сегмент гипермаркетов);
- Увеличение экспорта сельскохозяйственной и агропродовольственной продукции (для поставки продуктов за рубеж требуются большие объемы производства, которые мелкие производители, как правило, не могут обеспечить, а также производители должны соблюдать определенные стандарты в отношении качества продуктов);
- Более высокие цены на продаваемые товары;
- Доступ к обучению, консультационным услугам, технической и технологической экспертизам;
- Содействие налаживанию связей между производителями и правительственными учреждениями;
- Предоставление кредитов на льготных условиях и гарантирование этих кредитов государством;
- Предоставление финансовой поддержки со стороны государства;
- Рост доходов от сельскохозяйственной деятельности;
- Другие.

СООТВЕТСТВУЮЩЕЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО:

- Закон о группах сельскохозяйственных производителей и их объединениях <https://www.legis.md/> ► (ЗАКОН № 92 от 11-06-2020)
- Постановление об утверждении Положения о процедуре признания групп сельскохозяйственных производителей: <https://www.legis.md/> ► (ПОСТАНОВЛЕНИЕ № 695 от 23-09-2020)
- Гражданский кодекс Республики Молдова (ст. 171-178): <https://www.legis.md/> ► (КОДЕКС № 1107 от 06-06-2002)
- Закон о производственных кооперативах: <https://www.legis.md/> ► (ЗАКОН № 1007 от 25-04-2002)
- Закон о предпринимательских кооперативах: <https://www.legis.md/> ► (ЗАКОН № 73 от 12-04-2001)

ФИНАНСОВАЯ ПОМОЩЬ, ОКАЗЫВАЕМАЯ ГРУППЕ ПРИЗНАННЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ

Группа признанных производителей, по запросу, может получить финансовую поддержку от Агентства по Интервенции и Платежам в Сельском хозяйстве (AIPA), которая исчисляется исходя из стоимости продукции, ежегодно реализуемой группой производителей, согласно документам, а именно:

- **5%** – в первый год деятельности;
- **4%** – во второй год деятельности;
- **3%** – в третий год деятельности;
- **2%** – в четвертый год деятельности;
- **1%** – в пятый и в последующие годы деятельности группы производителей.
- Оказанная финансовая поддержка группы производителей не может превышать **1,5 миллиона леев**.
- В случае продукции растительного происхождения минимальная стоимость реализованной продукции, которая может получить финансовую поддержку, составляет **1 миллион леев**.



БОЛЬШЕ ИНФОРМАЦИИ О:

финансовой поддержке; порядке предоставления финансовой поддержки; условиях и порядке признания групп производителей, можно узнать:

- из **Закона о группах сельскохозяйственных производителей и их объединениях**, который вы можете найти, перейдя по следующей ссылке:
<https://www.legis.md/> ▶ (ЗАКОН № 312 от 20-12-2013 / ЗАКОН № 92 от 11-06-2020)
- от специалистов Агентства по Интервенции и Платежам в сельском хозяйстве (AIPCSX).

КОНТАКТЫ:

Главный офис AIPCSX:

<http://www.aipa.gov.md/> ▶
Contacte ▶ Aparatul Central

**Территориальные
отделения/службы**

<http://www.aipa.gov.md/> ▶
Contacte ▶ Servicii Teritoriale



Группы сельскохозяйственных производителей могут воспользоваться поддержкой в рамках различных проектов финансирования. Можете узнать о условиях посетив веб-страницы учреждений-исполнителей:

- **UCIP IFAD** <http://www.ucipifad.md/>
- **AIPA** <http://www.aipa.gov.md/>
- **UCIMPA** <http://www.capmu.md/> ▶ Проект конкурентоспособного сельского хозяйства (MAC-P)
- **USAID Moldova** <https://www.usaid.gov/moldova> ▶ Проект «Эффективное сельское хозяйство в Молдове» (APM)
- **Ливада Молдовой** <http://www.livada-moldovei.md/>
- **ODIMM** <https://www.odimm.md/>

Вы также можете узнать о доступных международных и национальных фондах, посетив платформу <https://finantare.gov.md/>

КАК ОРГАНИЗОВАТЬ УЧЕТНУЮ ПОЛИТИКУ?

Что такое учетная политика?

Учетная политика = документ, регламентирующий принципы и варианты ведения бухгалтерского учета каждого объекта в отдельности.





Учетная политика должна быть разработана на всех предприятиях, которые зарегистрированы в Республике Молдова, независимо от формы собственности, сферы деятельности и организационно-правовой формы.

При разработке учетной политики необходимо учитывать:

- Форму собственности и организационно-правовой статус предприятия;
- Тип/сферу деятельности;
- Масштабы предприятия (объем производства, оборота, численности персонала);
- Организационную структуру управления и наличие структурных подразделений (отделов, филиалов);
- Стратегии развития финансово - экономической деятельности;
- Возмещение расходов;
- Уровень технического оснащения предприятия;
- Уровень квалификации кадров;
- Экономическую ситуацию;
- Состояние системы нормативного регулирования бухгалтерского учета и налогообложения.



Учетная политика на текущий год утверждается руководителем предприятия в конце предыдущего года и вступает в силу начиная с **1 января** отчетного года. Вновь созданное предприятие разрабатывает собственную учетную политику до первого представления финансовой отчетности, но не позднее 90 дней со дня приобретения прав юридического лица.

Кто разрабатывает учетную политику?

ПРОЕКТ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ МОЖЕТ БЫТЬ РАЗРАБОТАН

Комиссией в рамках субъекта,
специально созданной для этой цели

Аудиторскими и
консалтинговыми фирмами

**ЛИЦА,
ОТВЕТСТВЕННЫЕ
ЗА ВЕДЕНИЕ
БУХГАЛТЕРСКОГО
УЧЕТА, ОБЯЗАНЫ**

организовать и обеспечить непрерывное ведение бухгалтерского учета с момента регистрации до ликвидации субъекта

обеспечить разработку и соблюдение учетной политики в соответствии с требованиями Закона о бухгалтерском учете № 113-XVI от 27.04.2007 г., МСФО и НСБУ, которые вы сможете найти на <http://www.mf.gov.md/ru>

КАКИЕ ДОКУМЕНТЫ И КОМПЬЮТЕРНЫЕ ПРОГРАММЫ, ВАМ ПОНАДОБЯТСЯ ДЛЯ ВЕДЕНИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА?

Для ведения бухгалтерского учета вам понадобится ряд документов и бланков строгой отчетности, которые можно приобрести в:

1. ГП ИЗДАТЕЛЬСТВО «Statistica»

- Бланки строгой отчетности
- Типовые формы
- Сельскохозяйственные бланки

Адрес: MD – 2001, мун. Кишинев

ул. Букурешть 34

Тел: (022) 27 41 06 или (022) 27 45 47

E-mail: office@editurastatistica.md

Web: www.editurastatistica.md

2. ГОСУДАРСТВЕННАЯ НАЛОГОВАЯ СЛУЖБА (ГНС)

через портал
электронных услуг
<https://servicii.fisc.md/>,
предлагает возможность
заказа онлайн
стандартных форм.



ВНИМАНИЕ!

С **16.09.2016 г.** предприятия больше не обязаны иметь и применять собственную печать на бумажных документах любого характера. На практике, однако, она все еще требуется в государственных учреждениях и коммерческих банках.



Документы, которые необходимо представить при заказе специальных бланков:

- Свидетельство о регистрации (оригинал и копия, если имеются);
- Выписка из государственного реестра юридических лиц (оригинал и копия);
- Удостоверение личности (оригинал и копия);
- Печать.

Какие документы вам сначала понадобятся для осуществления деятельности?

- **Мандат** (документ, на основании которого назначается работник для действий от имени руководителя; например: составляется мандат в случае приобретения налоговых накладных);
- **Счета-фактуры** (выдаются в случае поставок товаров или услуг);
- **Путевые листы** (используются для списания топлива);
- **Акты закупки товаров** (применяются в случае приобретения товаров у физического лица);
- **Акты закупок услуг имущественного найма и расходов по ним** (применяются в случае предоставления услуг аренды физическим лицом).



ВНИМАНИЕ!

Все экземпляры специальных бланков и документов, которые приобретаются в Г.П. ИЗДАТЕЛЬСТВО «STATISTICA» и ГНС пронумерованы и должны использоваться в соответствии с порядковым номером. Если вы заполнили бланк неправильно, он аннулируется и хранится в бухгалтерии с отметкой **ОТМЕНЕН**.

Какие программные обеспечения понадобятся для ведения бухгалтерского учета?

В Республике Молдова наиболее часто используемой программой бухгалтерского учета является **1С:Бухгалтерия 8**, предназначенная для автоматизации бухгалтерского учета, в том числе для подготовки обязательных для предприятия отчетов. С помощью программы 1С:Бухгалтерия 8 можно вести бухгалтерский и налоговый учет деятельности предприятия в соответствии с положениями законодательных актов Республики Молдова.



Вы можете приобрести лицензионную программу **1С:Бухгалтерия 8** только у авторизованной компании. Все необходимые изменения и настройки могут быть выполнены только специалистом авторизованной компании.



Крестьянские хозяйства организуют и ведут бухгалтерский учет на основе простой системы бухгалтерского учета без представления финансовой отчетности до регистрации в качестве плательщиков НДС. **Крестьянским хозяйствам не нужна программа для ведения бухгалтерского учета.**

Простая система бухгалтерского учета бухгалтерская система, предусматривающая одностороннее отражение экономических фактов с использованием регистрации путем простой записи по методу «приход-расход».



КОМУ И КАКИЕ НАЛОГИ И ПОШЛИНЫ ВЫ БУДЕТЕ ПЛАТИТЬ?

НАЛОГИ И ПОШЛИНЫ

ГОСУДАРСТВЕННАЯ НАЛОГОВАЯ ИНСПЕКЦИЯ

Подоходный налог,
удержанный из
зарботной платы

Налог на добавочную
стоимость

Налог на
недвижимость

Земельный налог

Налог на доход от
операционной
деятельности

Подоходный налог от
предпринимательской
деятельности

Сбор на благоустройство
территорий

НМСК

Взносы обязательного
медицинского
страхования

9% (4,5% уплачиваются
работодателем;
4,5% - работником)

НКСС

Взносы обязательного
социального страхования

18%-из фонда оплаты труда
для каждого работника
6% - из заработной
платы работника



ПРИМЕЧАНИЕ: Более подробную информацию о налогах, сборах и компетентных органах можно найти в Руководстве Первые шаги в бизнесе, разработанном IFAD, с содержанием которого можно ознакомиться, посетив www.ucipifad.md.



КАКИЕ МОГУТ ПРИМЕНЯТЬСЯ МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАСХОДОВ?

При осуществлении деятельности очень важно контролировать расходы и затраты. Для того, чтобы правильно управлять бизнесом и получать больше прибыли, примите во внимание следующие методы повышения эффективности расходов:

- Сокращение операционных расходов за счет автоматизации (например, использование оборудования и техники вместо ручного труда) и стандартизации (улучшение процесса хранения готовой продукции, с учетом ее типа);
- Оптимизация товарных запасов, совершенствование процесса продаж;
- Оптимизация административных расходов, планирование бюджета для каждого вида деятельности;
- Улучшение процесса закупок путем проведения переговоров с поставщиками;
- Детальное отслеживание стоимости (например: себестоимость продукции не должна быть выше, чем цена реализации);
- Правильное и эффективное соотношение запасов сырья и готовой продукции;
- Минимизация чрезвычайных расходов и потерь, вызванных отмененными заказами;
- Формирование резервов по сомнительным дебиторским задолженностям.



ВНИМАНИЕ! Налоговый кодекс предусматривает вычет обычных и необходимых расходов, понесенных исключительно в рамках предпринимательской деятельности. В случае, если понесенные расходы включают расходы, относящиеся к деятельности, и личные расходы, то разрешается вычет только расходов.



Поскольку расходы в финансовом учете отличаются от налогового, строго придерживайтесь возможности их удержания. Составляйте налоговые декларации в соответствии с Налоговым кодексом (ст. 23 - 26). Более подробную информацию вы можете найти на <https://www.sfs.md/>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Примеры вопросов, на которые должен ответить SWOT анализ

S –Сильные стороны	W –Слабые стороны
• Что мы делаем хорошо? • Что мы делаем лучше, чем остальные конкуренты, которые имеют те же размеры, аналогичные продукты и обращаются к тому же рынку? • В чем мы уникальны (не имеем конкурентов)? • Какими знаниями и навыками обладают наши сотрудники? • Почему нас предпочитают наши клиенты? • Какими финансовыми ресурсами мы располагаем? • Какие технологии используем	• Что мы делаем не очень хорошо? • Что мы делаем хуже, чем наши конкуренты? • Каковы причины? • Что делают конкуренты, с которыми мы не можем конкурировать? • Почему клиенты нас не выбирают? • Каких ресурсов (человеческих, материальных, финансовых, технологических) нам не хватает? • Какого обучения не хватает нашим сотрудникам? • Каков уровень отдачи наших сотрудников? • Каково наше финансовое положение?
О –Возможности	Т –Угрозы
• Каковы текущие тенденции на рынке в нашу пользу? • Какие новые изменения на рынке выгодны для нас? • Как изменилось поведение потребителей - потенциальных клиентов? • Какие возможности предоставляет нам экономическая/политическая/технологическая среда? • Каковы возможности получения грантов, субсидий и др.? • Каковы возможности нашей ассоциации? А нашего сотрудничества? • К каким технологиям мы могли бы иметь доступ? • Какие новые рынки мы могли бы открыть?	• Какая из современных тенденций на рынке несет нам ущерб? • Какие из новых изменений на рынке против нас? • Какие потребности/ требования наших клиентов мы не можем удовлетворить? • Какие действия наших конкурентов являются опасными? • Существуют ли проекты нормативных актов, которые могли бы ударить по нашим интересам? • Какие социальные изменения могут представлять угрозу для нас? • Как повлияет на нас цикличность развития экономики?

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Типы показателей и формул

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

Анализ рентабельности предполагает анализ эффективности результатов, полученных предприятием в результате осуществления своей деятельности. Информация, полученная из анализа показателей рентабельности, используется руководством предприятия для количественной оценки добавленной стоимости от осуществленных инвестиций, для измерения объема деятельности, принятия решения о возможности получения займов, сравнения достигнутых результатов с достижениями других конкурентов, и принятия решения о продолжении деятельности или инвестировании денежных средств в другие активы.

НАИМЕНОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	РАСЧЕТНАЯ ФОРМУЛА	ТОЛКОВАНИЕ
КОЭФФИЦИЕНТ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПРОДАЖ	$\frac{\text{Валовая прибыль} \times 100\%}{\text{Объем продаж}}$	Показатель обозначает прибыль, полученную от продаж. Увеличение коэффициента сопровождается уменьшением объема продаж и свидетельствует о том, что предприятие проводит политику высоких цен, в то время как низкий уровень рентабельности сопровождается усиленным ростом продаж, подтверждает тот факт, что предприятие предпочитает снижение цены продажи в целях завоевания нового сегмента рынка.
РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ АКТИВОВ (ЭКОНОМИЧЕСКАЯ)	$\frac{\text{Прибыль (убыток) до налогообложения}}{\text{Средняя стоимость активов}} \times 100\%$	Этот показатель предоставляет данные об эффективности использования активов и рациональности привлечения заемных капиталов.
РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ СОБСТВЕННОГО КАПИТАЛА	$\frac{\text{Прибыль до налогообложения (Чистая прибыль)}}{\text{Средняя стоимость собственного капитала}} \times 100\%$	В зависимости от величины этого показателя владельцы измеряют эффективность инвестиций, сравнивают их с доходностью, которую могли бы получить, вложив те же инвестиции в другие активы, и разрабатывают стратегические решения. Потенциальные инвесторы заинтересованы вкладывать капитал в прибыльные виды деятельности, более высокая рентабельность означает привлекательную возможность для инвестиций.

ЛИКВИДНОСТЬ И ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ

Анализ ликвидности и платежеспособности позволяет узнать способность предприятия превратить свои активы в денежные средства и дает представление о его платежеспособности. Информация, предоставленная данным видом анализа, представляет интерес для кредиторов, поставщиков, уступщиков прав требования, арендаторов и других заинтересованных сторон, которые разрабатывают решения об условиях существующих и потенциальных договоров с предприятием.

Ликвидность представляет собой способность предприятия превратить свои активы в деньги.

Степень, в которой предприятие может справляться с задолженностями, называется платежеспособностью.

НАИМЕНОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	РАСЧЕТНАЯ ФОРМУЛА	ТОЛКОВАНИЕ
ТЕКУЩАЯ ЛИКВИДНОСТЬ	$\frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Текущие обязательства}}$	Текущая ликвидность показывает, если предприятие имеет достаточные оборотные средства для погашения текущих обязательств в полном объеме. Считается, что значения 1 – 2,5 представляют собой страховой уровень этой ставки, а значения ниже 1,0 являются тревожным сигналом.
КОЭФФИЦИЕНТ АВТОНОМИИ	$\frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Итого пассивов}}$	Коэффициент автономии отражает долю собственного капитала в общей сумме источников финансирования, а страховой уровень данного коэффициента должен быть больше или равен 0,5.

ЧИСТОЕ ИМУЩЕСТВО

Чистое имущество отражает размер активов предприятия, сформированных за счет собственных ресурсов финансирования. Тенденция роста этого показателя предполагает эффективную финансово-экономическую деятельность, а тенденция к снижению этого показателя сигнализирует о неустойчивом и трудном финансовом положении. Отрицательное значение чистого имущества предполагает состояние кризиса и свидетельствует о том, что деятельность предприятия полностью финансируется из заемных средств.

**Чистое имущество = Итого активов - Долгосрочные обязательства
- Текущие обязательства**