



Проект финансируется  
Европейским союзом



Министерство экономики  
Республики Беларусь



# **Дистанционная программа обучения начинающих предпринимателей «Школа стартапов»**

Методическое пособие к видеокурсу



**РУХ ДА ПОСПЕХУ**

# Содержание

1. Основы планирования предпринимательской деятельности и описание идеи проекта .....	5
2. Юридические основы предпринимательской деятельности .....	20
3. Как провести анализ рынка .....	51
4. Разработка маркетинговой стратегии проекта .....	69
5. Албука финансового менеджмента (часть 1) .....	88
6. Албука финансового менеджмента (часть 2) .....	105
7. Методика подготовки бизнес-плана .....	116
8. Основы налогообложения .....	130
9. Методика подготовки финансовой модели бизнес-плана: доходная часть .....	155
10. Методика подготовки финансовой модели бизнес-плана: расходная часть .....	167
11. Оценка эффективности проектов и результаты реализации проекта (экономический, социальный, экологический эффект) .....	178
12. Анализ рисков при реализации проектов .....	190
13. Виды инвестиций и источники финансирования ....	200

*Основная цель настоящего курса направлена на предоставление знаний и умений в области бизнес-планирования, маркетинга, юридических основ предпринимательской деятельности и финансового менеджмента.*

*Полученные знания позволят сформировать концепцию бизнес-плана, а также снизить риски, характерные для начального этапа реализации нового бизнес-проекта.*

# **1. Основы планирования предпринимательской деятельности и описание идеи проекта**

## **Понятие бизнес-операции**

**Бизнес-операция** – это совокупность процедур от начала до завершения предпринимательского замысла, проекта, т. е. от вложения первоначальных средств и до получения чистого дохода как конечного результата деятельности.

Схема проведения бизнес-операции включает в себя следующие основные этапы:

- формирование замысла;
- планирование;
- заключение контрактов;
- ресурсное обеспечение;
- получение и/или реализация продукции;
- достижение намеченного эффекта.

Задумывая операцию, важно уяснить, в чем ее смысл, какой она обещает коммерческий успех. Планирование операции включает в себя разработку бизнес-плана данной операции, программу его проведения и осуществления.

*Планирование операции* должно конкретно обозначить все основные этапы ее проведения, способы и пути их выполнения. В нем уточняются основные направления посреднической деятельности в сопоставлении с реальными возможностями фирмы по выполнению конкретной коммерческой операции.

Планирование *помогает* в выборе новых источников ресурсов, партнеров и подкрепляется точным экономическим обоснованием всех суммарных затрат в стоимостном и натуральном выражении.

После разработки плана проведения операции, предприниматель четко знает, что он имеет в наличии, что

и у кого необходимо приобрести. Однако здесь нужно учитывать и расходы, связанные с проведением предварительных переговоров, приемом гостей, командировками в целях заключения договоров и контрактов. Здесь же надо предусмотреть расходы по оформлению трудовых контрактов на специалистов, привлеченных со стороны.

### **Схема ресурсного обеспечения бизнес-операции**

Обеспечение ресурсами является важным условием при проведении бизнес-операции. К ресурсам, необходимым для осуществления бизнес-операции, относятся:

- природные;
- трудовые;
- производственные;
- информационные;
- финансовые.

*Задачей предпринимателя* является постоянный контроль над наличием и состоянием ресурсов. В процессе планирования бизнес-операции необходимо определить объемы и виды требуемых ресурсов, выявить источники их получения, убедившись в своевременности и надежности каналов ресурсного обеспечения.

Предприниматель продает товар покупателю, который, в свою очередь, оплачивая покупку, обеспечивает бизнесмену денежную прибыль. Денежная прибыль является финансовыми ресурсами фирмы, при помощи которых возмещаются все затраты по производству товаров.

*Схема ресурсного обеспечения* включает в себя следующие составляющие:

- денежные средства;

Наиболее важным вопросом является обеспечение операции денежными средствами. Источником денежных средств (в первую очередь) является первоначальный денежный капитал, имеющийся у бизнесмена или предпринимателя.

Если объемы собственных денежных средств, имеющихся у предпринимателя, не позволяют должным образом провести бизнес-операцию, существует возможность взятия кредита. При помощи первоначального капитала и предоставленного кредита образуется стартовый капитал, который позволяет осуществить планируемую операцию.

- основные средства;

*Основные средства* представляют собой крупное производственное оснащение в виде служебных помещений, зданий, оборудования, транспорта, мебели, техники. Эти средства, в отличие от остальных, как правило, используются не в пределах одной бизнес-операции, а на протяжении длительного времени.

В том случае, когда основные средства используются для проведения одной операции, бизнесмен прибегает к их аренде. Кроме того, существует такое понятие, как лизинг. Оно означает аренду с последующим выкупом. Основные ресурсы финансируются и приобретаются заблаговременно.

- трудовые ресурсы;

Трудовые ресурсы являются необходимым условием для проведения бизнес-операции. Трудовые ресурсы определяются в самом начале операции и имеют два основных источника. Одним источником является сам бизнесмен или предприниматель; это означает, что он в

первую очередь принимает участие в трудовой деятельности фирмы.

Другим источником являются наемные работники, на оплату труда которых затрачиваются денежные средства фирмы.

Трудовые ресурсы используются на протяжении осуществления всей бизнес-операции. Бизнесмен имеет возможность контролировать расход денежных средств на оплату труда.

- материальные ресурсы и оборотные средства;

Оборотные средства являются подвижными материальными ресурсами, которые играют важную роль в производственной деятельности фирмы. К ним относятся полуфабрикаты, материалы, сырье. Оборотные средства требуют вложения капитала и приобретаются с момента начала операции и до заключительного ее этапа.

- информационные ресурсы.

*Информационные ресурсы* являются неотъемлемой и важной составляющей ресурсного обеспечения бизнес-операции. К ним относятся экономические, финансовые, юридические документы, бухгалтерские отчеты, проекты.

Информационные ресурсы также требуют вложения денежных средств на всем протяжении осуществления бизнес-операции. Источниками информации являются как внутренние, в виде специалистов, входящих в штат фирмы, так и внешние информативные сведения.

Кроме перечисленных средств ресурсного обеспечения бизнес-операции, используются такие важные факторы, как услуги, к которым относятся: транспортные, юридические, консультативные, услуги



рекламных и охранных агентств. На оплату различных услуг бизнесмен затрачивает денежные средства фирмы.

## ***Планирование предпринимательской деятельности***

Планирование является неотъемлемым условием деятельности любого предприятия. Планы делятся на *долгосрочные, текущие и оперативно-календарные* в зависимости от срока достижения результата. Планирование на предприятии может производиться на сроки от нескольких дней до нескольких лет. На сроки влияет специфика деятельности организации, уровень сложности поставленных задач, состояние внутренней и внешней среды предприятия.

Но в целом к планам всех видов предъявляются одни и те же *требования*: планирование должно быть комплексным, исчерпывающим, отдельные части плана не должны противоречить друг другу.

Одним из понятий, используемых плановым отделом, является *интервал планирования*. Он устанавливается заранее и представляет собой срок, необходимый для достижения конечного результата в соответствии с планом.

*Плановый период* означает, что в течение этого срока должны быть осуществлены абсолютно все операции, связанные с выполнением поставленной задачи – от подготовительных до завершающих процессов.

Срок, на который производится планирование, количество отдельных планов и их названия в составе общего зависят от отраслевой принадлежности и традиций, сложившихся на предприятии. Например, если предприятие небольшое, то финансовое планирование на

нем зачастую совмещается с бухгалтерским учетом, долгосрочный план не разрабатывается, а планирование по цехам и вовсе отсутствует.

Однако в целом и на большом, и на малом предприятии содержание плановой деятельности остается сходным: все части плана должны быть *взаимосвязаны*, к планированию должен быть комплексный подход. После того, как отдельные части плана готовы, их проверяют на отсутствие противоречий, а также на сбалансированность относительно трудовых, финансовых и временных ресурсов.

Таким образом, одна часть плана не может существовать без другой, и достижение поставленной цели возможно только при выполнении всех частей. Например, сырье и материалы поставляются на предприятие в соответствии с финансовым планом и планами по выпуску продукции.

В свою очередь, выпуск продукции связан с плановой численностью рабочих, планами поставок товара заказчиком, а также с другими факторами.

Таким образом, план должен быть сбалансирован по отношению к ресурсам и срокам достижения поставленных задач, о чем свидетельствуют следующие факторы:

- все мероприятия – экономические, технические, организационные, производственные и социальные – увязываются в единую динамическую систему, направленную на достижение общей цели;
- определяется очередность выполнения работ, устанавливаются ответственные за каждую операцию, предусмотренную планом или вытекающую из него;

1. Основы планирования предпринимательской деятельности  
и описание идеи проекта

- рассчитывается бюджет на весь срок планирования и максимально допустимые затраты по каждому мероприятию, определяются источники финансирования.

Мероприятия, связанные с выпуском новой продукции и освоением новых технологий, строительством или освоением новых объектов, включаются в *долгосрочные планы*. Такие планы составляются на весь период проведения работ, часто длительностью от 2 до 5 лет и более. Но в любом инвестиционном проекте существует и оперативная часть, которая корректируется раз в квартал или полгода, а затем включается в соответствующий *текущий* либо *оперативно-календарный план*. По мере того, как происходит реализация проекта, дата отсчета планового периода приближается к дате завершения проекта и достигает ее с окончанием работ.

Что касается объекта планирования, то практически ни одна задача долгосрочного плана не может быть решена, если отсутствует планирование текущее. Представим, что весь процесс выпуска изделия включен в долгосрочный план. При этом различные операции, например, подготовка к производству или выпуск отдельных деталей, могут быть включены в разные планы.

Наглядный пример – производство эпокосуды: его производство включается в долгосрочный план. Разработка дизайна эпокосуды, покупка необходимого оборудования и материалов являются составляющими текущего плана.

Оперативное планирование, в свою очередь, предполагает распределение сотрудников по объектам, оплату текущих расходов и т.д.

Каждый вид планирования имеет характерные *особенности, заключающиеся в следующем:*

- точность установления промежуточного и конечного результатов;
- степень внутренней дифференциации, а также количество показателей планирования;
- степень точности расчетов затрат и результатов работ;
- порядок распределения обязанностей между сотрудниками, выполняющими план.

В целом нужно помнить, что чем больше интервал планирования, тем выше степень неопределенности его отдельных параметров. Следовательно, долгосрочное планирование учитывает намного меньше показателей, чем текущее или оперативно-календарное. И рамки стратегического плана, и сроки получения конечного результата практически всегда подвижны.

Сумма расходов также корректируется в ходе реализации плана. На первом этапе, когда ни точный объем, ни содержание работ еще не известны, главное – установить исполнителя, ответственного за реализацию всего проекта. Привязка мероприятий к конкретным датам и сотрудникам происходит при помощи текущего и оперативно-календарного планирования.

В целом же все виды планирования связаны между собой, и благодаря им весь механизм организации работы предприятия связывается в единый комплекс.

1. Основы планирования предпринимательской деятельности  
и описание идеи проекта

**Таблица. Ранжирование и детализация показателей планов**

Основные показатели по видам планирования			
Стратегическое	Долгосрочное	Текущее	Оперативно-календарное
Наименование продукции (услуг)	Перечень важнейшей номенклатуры продукции	Перечень и число позиций номенклатуры	Подетальный перечень и число позиций номенклатуры продукции
Ориентировочная, подлежащая уточнению сумма затрат	Сумма расходования ресурсов по видам и срокам	Сумма расходования ресурсов по видам, срокам и номенклатуре продукции	Подетальные и пооперационные нормы расходования ресурсов по видам продукции
Ориентировочные подвижные сроки исполнения	Календарные сроки исполнения	Точно установленные сроки исполнения	Почасовые и суточные графики исполнения
Ответственные исполнители, без указания соисполнителей	Ответственные исполнители и соисполнители по этапам и видам работ	Подробный перечень исполнителей по этапам и видам работ и номенклатуре продукции	Подетальное распределение работ среди исполнителей
Эффективность достижения цели (сумма дохода, окупаемость затрат)	Превышение дохода над расходами (прибыль)	Сумма чистого дохода	Своевременность и полнота выполнения плана по номенклатуре изделий, технологическим операциям и видам работ

## **Описание идеи проекта**

### **Описание продукта (услуги)**

Описание идеи проекта начинается с описания того продукта (услуги), который предприниматель собирается производить или предоставлять. В этом блоке необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какие потребности призван удовлетворять ваш продукт (услуга)?
2. Какой полезный эффект можно получить от вашего товара (услуги)?
3. Чем отличается ваш продукт (услуга) от товара конкурента?

Полезный эффект – это то, ради чего приобретается товар. Отличительные особенности товара – это то, что делает возможным получить полезный эффект. Однако не стоит уповать исключительно на достоинства товара. Лучше сделать упор на максимальное удовлетворение рынка. Два элемента – потребительские свойства товара и цена – являются определяющими для покупателя при совершении покупки и главным составляющим конкурентоспособности товара, отражающей его отличие от товара конкурента.

В конечном итоге люди любят покупать то, что им нравится, а не то, что им предлагают. Это всегда нужно помнить производителю товара. Очень важный и весьма часто упускаемый из вида момент – это наглядное изображение товара. Без этого и вы сами не будете иметь полного представления о своих будущих проблемах и затратах.

В этом же блоке следует охарактеризовать основные качества вашего товара (услуги), его внешний

вид, если необходимо – его упаковку и сервисное обслуживание. На этом этапе целесообразно приблизительно оценить цену товара и те затраты, которые необходимо будет осуществить при его изготовлении, что позволит определить предполагаемую прибыль, а значит и ваши шансы на успех или неудачу.

### ***Анализ рынка сбыта***

Недостаточный анализ рынка и потенциальных потребителей, их вкусов, запросов, денежных возможностей и т.д. – одна из наиболее частых причин неудач в бизнесе. Поэтому, прежде чем поставить на рельсы, следует тщательно изучить рынок. Это даст возможность определить круг потребителей, емкость рынка товара (услуги) и, следовательно, объемы их производства и реализации, необходимые для этого ресурсы.

Если трудно провести достоверные исследования рынка, либо они стоят достаточно дорого и не по карману начинающему предпринимателю, можно изготовить пробную партию товара, реализация которого даст ценную информацию о рынке, особенно если вы сами примете непосредственное участие в продаже товара или оказании услуг.

Из пробной продажи необходимо получить максимум интересующей вас информации. Полезно поинтересоваться у потребителей, какие изменения внесли бы они во внешний вид, качественные параметры, упаковку, оказание сервисных услуг. При этом не стремитесь удовлетворить интересы и запросы всех потребителей сразу, нацеливайте свой товар или услугу на определенный круг потребителей.

1. Основы планирования предпринимательской деятельности  
и описание идеи проекта



## **Оценка конкурентов**

Не следует думать, что в условиях ненасыщенного рынка такой анализ является напрасной тратой времени, сил и средств. Ведь ситуация может измениться в любой момент, а вы ориентируете свой бизнес с расчетом на будущее. На данном этапе необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Кто является вашим конкурентом сегодня и в каком состоянии его дела?
2. Каковы отличия вашего товара (услуги) от товара (услуги) конкурента?
3. Каковы, хотя бы в общих чертах, шансы и возможности появления новых конкурентов?
4. В чем вы рассчитываете их превзойти?

К числу типичных ошибок можно отнести попытки внедриться на перенасыщенный рынок. Детальный анализ действий конкурентов может заставить сменить стратегию и внести коррективы в текущую деятельность, дабы успешнее противостоять своим соперникам.

## **Стратегия маркетинга**

В наиболее общем виде маркетинг представляет собой взаимосвязь двух сторон: всеобъемлющее изучение рынка и потенциальных потребителей и всеобщее продвижение товаров (услуг) к этому потенциальному потребителю. «Производить то, что покупается, а не продавать то, что производится» – главная формула маркетинга. Товар нужно доставить потенциальному потребителю и создать условия для превращения потребности в реальный спрос. Коммерческий успех фирм в большей степени зависит от того, насколько рационально организовано движение продукции в сфере обращения. По

1. Основы планирования предпринимательской деятельности и описание идеи проекта

мнению маркетологов, товародвижение по значению уступает только качеству продукции как основной причине выбора поставщиков.

Основные элементы:

1. схема распространения вашего товара,
2. ценообразование,
3. реклама,
4. методы стимулирования потребителей,
5. формирование и поддержание хорошего мнения о вашем бизнесе.

### ***Команда***

В этом блоке необходимо описать:

1. Какие специалисты вам понадобятся для успешного ведения дела?
2. На каких условиях вы будете привлекать специалистов – на постоянную работу, по контракту, в качестве совместителей?
3. Как будет оплачиваться труд каждого работника фирмы, на каких принципах и условиях будет осуществляться стимулирование?

В целях четкости и согласованности работы необходимо определить организационную схему, указать, кто и чем будет заниматься, кто и как будет осуществлять координацию, контроль и взаимодействие всех работников фирмы.

### ***Финансовая модель***

Финансовая модель включает: расчет величины и определение источника получения средств, необходимых для организации дела, прогноз объемов реализации, план денежных расходов и поступлений, таблицу доходов и

затрат, сводный баланс активов и пассивов предприятия, график достижения безубыточности. В том случае, если собственных средств для организации дела не хватает, приходится прибегать к кредитам. Однако, прежде чем брать кредит, необходимо просчитать потребность в денежных средствах. Другой способ привлечения необходимых средств – найти партнера, желающего вложить свои деньги, тот или иной капитал в дело.

Прогноз объемов реализации даст представление о доле рынка, которая будет охвачена выпускаемой продукцией.

Баланс денежных доходов и расходов – документ, определяющий суммы денег, вкладываемых в проект с разработкой по времени от момента начала организации фирмы.

Таблица доходов и затрат показывает: доходы от продажи товаров, издержки от их производства, суммарную прибыль от продаж, общепроизводственные расходы, чистую прибыль.

Сводный баланс активов и пассивов фирмы составляется на начало и конец первого года существования проекта. Он служит основой для оценки специалистами банков добротности источников финансирования и целесообразности вложения капитала. Блок рекомендуется заканчивать графиком безубыточности. График дает возможность определить объем производства, при котором фирма начнет получать прибыль.

Квалифицированное решение финансовых вопросов – одна из самых ответственных проблем для предпринимательства. От этого в значительной степени

1. Основы планирования предпринимательской деятельности  
и описание идеи проекта

зависит прибыльность деятельности предпринимателя,  
успех дела.

## **2. Юридические основы предпринимательской деятельности**

Основная цель данного урока – выбор оптимальной для вас формы ведения бизнеса.

От правильно выбранной формы и соответствующего ей статуса (ремесленник, индивидуальный предприниматель и т.д.) зависит многое:

- перечень разрешенных для вас действий;
- количество лиц, которых вы можете взять себе в помощь;
- суммы оплачиваемых вами налогов и сборов;
- необходимость ведения бухгалтерского учета.

### ***Как выбрать подходящую форму ведения деятельности?***

- определить вид деятельности (учесть все планируемые виды);
- учесть наличие партнеров;
- определить необходимость в привлечении физических лиц;
- предположить вероятный объем дохода.

### ***Ремесленная деятельность***

Ремесленниками признаются физические лица, осуществляющие ремесленную деятельность.

Ремесленная деятельность – это деятельность физических лиц по изготовлению и реализации товаров, выполнению работ, оказанию услуг с применением ручного труда и инструмента, осуществляемая самостоятельно, без привлечения иных физических лиц по трудовым и (или) гражданско-правовым договорам и направленная на удовлетворение бытовых потребностей граждан.

## 2. Юридические основы предпринимательской деятельности

Особенности:

- изготовление и реализация товаров, выполнение работ, оказание услуг должно производиться с применением ручного труда и инструмента
- деятельность направлена на удовлетворение бытовых потребностей граждан
- осуществляется по заявительному принципу, перед началом осуществления деятельности необходимо стать на учет в налоговом органе
- реализация изготовленных ремесленниками товаров производится:
  - на торговых местах на рынках, ярмарках и (или) в иных установленных местными исполнительными и распорядительными органами местах
  - в помещениях, используемых для изготовления таких товаров
  - путем пересылки почтовым отправлением
  - путем доставки по указанному потребителем адресу
  - на основании договоров, заключаемых с юридическими лицами и ИП
- в деятельности не допускается использование бивней или клыков слона, бегемота, моржа, нарвала и кабана, рога носорога, зубов всех животных, а также драгоценных камней и металлов.

Плюсы:

- осуществляется физическим лицом и не требует государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя
- товары, работы, услуги не подлежат обязательному подтверждению соответствия



- разрешена реклама в интернете
- незначительный размер платы за осуществление деятельности – 1 б.в. в календарный год
- обязанность по ведению бухгалтерского учета отсутствует.

Минусы:

- ремесленник обязан выполнять всю работу сам, он не имеет права нанимать работников или заключать договоры подряда (оказания услуг) с физическими лицам
- ограниченный перечень видов деятельности (определён в Указе от 09.10.2017 № 364).

Перечень видов ремесленной деятельности

1. изготовление и ремонт:

- шорно-седельных изделий;
- гужевых повозок, саней и детских санок;
- рыболовных снастей и приспособлений для

рыбалки;

2. изготовление и ремонт предметов и их частей для личных (бытовых) нужд граждан из проволоки, шпагата, синтетической ленты, жести, глины, растительных материалов местного происхождения, в том числе из дерева;

3. изготовление, установка и ремонт сооружений, инвентаря и принадлежностей для содержания птиц, животных, пчел;

4. кузнечное дело;

5. изготовление изделий ручного вязания;

6. изготовление изделий ручного ткачества, а также изделий, выполненных в лоскутной технике;

7. кружевоплетение, макраме;
8. изготовление пряжи;
9. изготовление изделий ручной вышивки;
10. плетение бисером;
11. художественная обработка и роспись дерева, камня, кости, рога, металла, жести, стекла, керамики, фанеры;
12. изготовление изделий ручной работы (кухонного инвентаря, игрушек, интерьерных кукол, декоративных панно, шкатулок, портсигаров, табакерок, пепельниц, копилки, 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);
13. изготовление изделий из валяной шерсти;
14. переплет страниц, предоставленных потребителем;
15. изготовление свечей;
16. изготовление цветов и композиций, в том числе из растительных материалов местного происхождения (за исключением композиций из живых цветов);
17. изготовление мелких изделий из стекла, природной и полимерной глины, дерева, природной смолы и их использование для создания бижутерии, декорирования одежды;

18. изготовление национального белорусского костюма (его деталей) с сохранением традиционного кроя и вышивки;

19. изготовление поздравительных открыток, альбомов для фотографий, папок без применения полиграфического и типографского оборудования;

20. изготовление сельскохозяйственного и садово-огородного инструмента или его частей, заточка и ремонт ножевых изделий и инструмента;

21. изготовление художественных изделий из бумаги и папье-маше;

22. изготовление национальных музыкальных инструментов в нефабричных условиях;

23. изготовление витражей;

24. декорирование предметов, предоставленных потребителем;

25. 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;

26. изготовление мыла;

27. гильоширование;

28. 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.

*\* При осуществлении ремесленной деятельности необходимо внимательно относиться к наименованию*

*осуществляемой деятельности. Изготовление предполагает создание предмета «с нуля». Например, если ремесленник закупает партию готовых ваз в интернет-магазине и хочет их расписать с целью дальнейшей продажи – такая деятельность не будет ремесленной, поскольку имеет место использование предмета, изготовленного другим лицом и готового к продаже.*

## **Деятельность в области услуг агротуризма**

**Агротуризм** – деятельность, направленная на ознакомление с природным и культурным потенциалом республики, национальными традициями в процессе отдыха, оздоровления, временного пребывания в агрокоусадах.

До начала осуществления деятельности по оказанию услуг в сфере агротуризма физическому лицу **НЕОБХОДИМО:**

- стать на учет в налоговом органе по месту жительства;
- уплатить сбор за осуществление деятельности по оказанию услуг в сфере агротуризма;
- направить письменное уведомление по форме, установленной Министерством спорта и туризма, с указанием даты начала осуществления такой деятельности в районный исполнительный комитет по месту нахождения агрокоусадьбы субъекта агротуризма.

### Особенности:

- вправе осуществлять:
  - физические лица, постоянно проживающие в многоквартирном или блокированном жилом доме, в том числе квартире, в сельской местности, малых городских поселениях, производящие сельскохозяйственную продукцию на земельных участках, предоставленных для

строительства и (или) обслуживания жилого дома, или ведущие личное подсобное хозяйство на земельных участках, предоставленных для этих целей. Регистрация ИП не требуется;

- сельскохозяйственные организации.

Обязателен отдельный учет доходов;

– соблюдение обязательных условий для осуществления деятельности:

- наличие свободных комнат в агроэкоусадьбе;
- осуществление деятельности по производству и (или) переработке сельскохозяйственной продукции;
- возможности для ознакомления с природными и архитектурными объектами, национальными культурными традициями соответствующей местности.

Плюсы:

– допускается нанимать любое количество работников и заключать с физическими лицами договора подряда (оказания услуг) без ограничений

– предоставлено право возводить на земельных участках, предоставленных для строительства и (или) обслуживания жилого дома, гостевые домики для временного пребывания агроэкотуристов

– незначительный размер платы за осуществление деятельности – 1 б.в. в календарный год

– необходимо вести учет только договоров на оказание услуг (поскольку обязательным является ежегодное (до 10 января года, следующего за отчетным), представление в налоговый орган по месту нахождения агроэкоусадьбы физического лица (по месту постановки на

учет сельскохозяйственной организации) информации о заключении договоров по утверждённой Министерством по налогам и сборам форме. Обязанность по ведению бухгалтерского учета отсутствует.

Минусы:

- ограниченный перечень услуг.

Определен в Указе от 09.10.2017 № 365, согласно которого физические лица, осуществляющие деятельность в сфере агроэкотуризма, вправе оказывать следующие виды услуг в сфере агроэкотуризма:

- предоставление комнат в агроэкоусадьбе для размещения агроэкотуристов (общее число комнат в агроэкоусадьбе для размещения агроэкотуристов не должно превышать 10\*);
- обеспечение агроэкотуристов питанием (как правило, с использованием продукции собственного производства);
- ознакомление агроэкотуристов с природными, сельскохозяйственными и архитектурными объектами, народными традициями соответствующей местности, проведение спортивно-массовых, физкультурно-оздоровительных и культурных мероприятий;
- 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;

• транспортное обслуживание агроэкотуристов.

\* При оказании услуг в сфере агроэкотуризма с использованием более десяти комнат для размещения агроэкотуристов такая деятельность признается ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ. Она должна осуществляться с учетом требований законодательства и подлежит налогообложению в установленном порядке.

### ***Осуществление деятельности как физическое лицо без регистрации в качестве ИП (в обиходе «самозанятые»)***

Виды деятельности, при осуществлении которых не требуется регистрация физического лица в качестве индивидуального предпринимателя:

Без регистрации ИП вы можете заниматься, в том числе, репетиторством, фотосъемкой, дрессировкой домашних животных, продажей котят и щенков, оказывать услуги тамады. А также:

1. продавать хлебобулочные и кондитерские изделия, готовую кулинарную продукцию. При этом такая продажа разрешена только в установленных для этого местах (например, торговых точках на рынках, в торговых павильонах и т.п.);

2. предоставлять другим физическим лицам квартиры, дома, дачи для краткосрочного (не более 15 дней) проживания (давать можно только те жилые помещения, которые принадлежат вам на праве собственности);

3. выполнять работы (оказывать услуги):  
– по дизайну интерьеров;

- графическому дизайну, оформлению (украшению) автомобилей либо внутреннего пространства зданий (сооружений), помещений или иных мест;
- моделированию предметов оформления интерьера, текстильных изделий, мебели, одежды и обуви, предметов личного пользования и бытовых изделий;
- ремонту часов, обуви;
- ремонту, восстановлению, сборке мебели;
- настройке музыкальных инструментов;
- распиловке и колке дров;
- погрузке и разгрузке грузов;
- пошиву одежды, головных уборов, обуви из материалов заказчика;
- отделочным работам, в том числе кладке и ремонту печей и каминов;
- разработке веб-сайтов, установке (настройке) компьютеров и программного обеспечения, восстановлению, ремонту, техническому обслуживанию компьютеров, обучению работе на них, ремонту и обслуживанию периферийного оборудования;
- оказанию парикмахерских и косметических услуг, а также услуг по маникюру и педикюру и др.

Если вы хотите заниматься одним или несколькими видами деятельности без регистрации ИП, нужно соблюдать одновременно следующие условия:

- 1) выполнять работы (оказывать услуги) самостоятельно;
- 2) соблюдать санитарные требования, если выбранный вами вид деятельности включен в перечень работ (услуг), к которым такие требования установлены. К ним относятся, например, парикмахерские услуги,



отделочные работы, изготовление и продажа кондитерских изделий;

3) пройти процедуру оформления.

Прежде чем начать заниматься выбранным видом деятельности, вам необходимо выполнить следующие действия: уведомить налоговую инспекцию (письменное уведомление с указанием вида деятельности, а также периода осуществления деятельности и места осуществления деятельности) и уплатить единый налог (более подробно в уроке «Основы налогообложения»).

Плюсы:

- не требуется регистрация в качестве ИП
- нет необходимости ведения бухгалтерского учета.

Минусы:

- ограниченный перечень видов деятельности. Установлен в п.3 ст.337 Налогового кодекса.

Поскольку ремесленная деятельность, деятельность физических лиц в сфере агротуризма, иная деятельность, которой физические лица могут заниматься без регистрации в качестве ИП, не является предпринимательской, отдельных требований к месту нахождения данных физических лиц законодательство не содержит. Местом регистрации таких лиц является место, указанное в документах, удостоверяющих личность.

## ***Индивидуальный предприниматель***

– необходима государственная регистрация. Факт государственной регистрации подтверждается Свидетельством о государственной регистрации – документом, оформленным регистрирующим органом, в котором указываются данные ИП и размещается его фотография

– по общему правилу к деятельности ИП применяются правила, установленные для юридических лиц

– местом нахождения ИП является место его жительства, указанное в документах, удостоверяющих личность. Место нахождения ИП указывается в Свидетельстве о государственной регистрации

– как правило, предшествует созданию юридического лица в случае, если объёмы деятельности незначительные.

Плюсы:

– широкий перечень видов деятельности.

Минусы:

– можно одновременно принять на работу в ИП и (или) заключить договоры подряда (оказания услуг) с гражданами (в случае, когда согласно таким договорам данные физические лица будут выполнять работы, оказывать услуги ИП) не более чем 3 физических лица (при этом, они могут не быть членами семьи ИП, подобное требование отменено)

– по сравнению с юридическими лицами перечень разрешенных видов деятельности немного меньше (*например, ИП не могут заниматься розничной торговлей алкогольными напитками и (или) табачными изделиями, только розничной торговлей алкогольными*

*напитками только в объектах общественного питания в розлив)*

– обязательно ведение бухгалтерского учета. Порядок его ведения зависит от видов деятельности и выбранной системы налогообложения

– невозможность привлечения партнера, продажи своего ИП третьему лицу.

Процедура государственной регистрации

Оплачивается государственная пошлина – 0,5 базовой величины. От уплаты освобождаются некоторые категории граждан (безработные, обучающиеся).

Реквизиты для оплаты зависят от регистрирующего органа. Рекомендуется их уточнять непосредственно перед подачей документов для регистрации.

Необходимые документы:

– заявление о государственной регистрации.

Заполнить:

- по форме согласно Приложения к Постановлению Министерства Юстиции Республики Беларусь от 27.01.2009 № 8

- с помощью веб-портала ЕГР (<http://egr.gov.by/egrn>)

*Заполненное заявление распечатать, но не подписывать, подписание происходит непосредственно при регистрации в присутствии специалиста.*

– документ об уплате госпошлины

– фотография (для документов 3x4 или 4x5 см).

*\* Важно учитывать ограничения для регистрации индивидуального предпринимателя, указанные в заявлении перед графами для подписания. При наличии*

*одного из указанных случаев учредителю стоит воздержаться от регистрации.*

*Возможные последствия в случае выявления факта регистрации при соответствии хотя бы одному критерию: признание государственной регистрации недействительной, конфискация в пользу государства всего дохода, полученного от деятельности.*

#### Государственная регистрация:

Производится по месту проживания.

*Регистрирующие органы:*

Облсполкомомы, Брестский, Витебский, Гомельский, Гродненский, Минский, Могилевский горисполкомы. Облсполкомы вправе делегировать часть своих полномочий другим местным исполнительным и распорядительным органам, а указанные горисполкомы – администрациям районов в городах. Учитывая это, перед обращением за непосредственной регистрацией необходимо связаться с соответствующим обл- и/или горисполкомом, сообщить свое место жительства и уточнить, в какой орган необходимо подавать документы для регистрации.

### ***Особенности работы ИП***

– Индивидуальный предприниматель остается именно физическим, а не юридическим лицом, учитывая это:

- у ИП нет разделения на имущество в коммерческом обороте и личное имущество
- доход ИП одновременно является доходом физического лица

- у ИП есть неограниченная личная ответственность за результаты своей предпринимательской деятельности и за такие результаты ИП несет ответственность всем принадлежащим ему имуществом

- ИП самостоятельно управляет всеми своими делами

- ИП не имеет и не может иметь фирменного названия, он выступает под своим настоящим именем

- одно физическое лицо не имеет право регистрировать несколько ИП

- деятельность в качестве ИП не является трудовой. ИП не получает «зарплату», запись о статусе ИП в трудовую книжку не вносится

- размер, порядок, сроки уплаты налогов зависят от осуществляемых видов деятельности и выбранной системы налогообложения.

Уплата взносов на государственное социальное страхование (ФСЗН) для ИП - обязательна.

Платеж в фонд социальной защиты населения не является налогом. Уплата налогов от деятельности не заменяет этот платеж.

В расчет стажа для пенсии включаются только те периоды, за которое производилась уплата взноса.

Минимальный размер платежа за год – 35% от минимальной заработной платы (за 2019 г. сумма взноса за 12 месяцев – 1 386 рублей). ИП вправе не уплачивать взносы за период неосуществления в году деятельности с отражением таких периодов в документах, но в этом

случае такие периоды не включаются в страховой стаж и не учитываются при расчете пенсии.

*Взнос вправе не уплачивать ИП, которые:*

- состоят в трудовых, связанных с ними отношениях, основанных на членстве (участии) в организациях, являются собственниками имущества (участниками, членами, учредителями) юридических лиц и выполняют функции их руководителей, и за которых в соответствии с законодательством уплачиваются обязательные страховые взносы;
- получают пенсию;
- имеют право на пособие по уходу за ребенком в возрасте до 3 лет;
- получают профессионально-техническое, среднее специальное, высшее образование на дневной форме обучения;
- участвуют в реализации программ и проектов международной технической помощи Европейского союза.

Граждане, деятельность которых не относится к предпринимательской.

Уплата взносов добровольна.

В случае желания уплачивать взносы необходимо стать на учет в органе ФСЗН на основании заявления.

Минимальный размер платежа за год – 29% от минимальной заработной платы (за 2019 г. сумма взноса за 12 месяцев – 1 148,4 рублей).

Взнос оплачивается в случае постановки на учет, при снятии с учета взнос оплате не подлежит, с учетом чего гражданин может сам регулировать периодичность и частоту оплаты взноса.

## **Юридическое лицо. Формы создаваемых в Республике Беларусь юридических лиц.**

Юридическое лицо может быть создано в нескольких организационно-правовых формах:

- акционерное общество (открытое, закрытое)
- общество с ограниченной ответственностью
- общество с дополнительной ответственностью
- частное унитарное предприятие.

*Акционерное общество (открытое, закрытое), общества с ограниченной и дополнительной ответственностью входят в группу «хозяйственных обществ», имеющих общие признаки.*

### **Каждой из форм присущи свои особенности, плюсы и минусы.**

Налогообложение не зависит от формы юридического лица, оно зависит от видов осуществляемой деятельности и выбранной системы налогообложения.

Ведение бухгалтерского учета для юридических лиц обязательно. Порядок зависит от видов деятельности и выбранной системы налогообложения.

### **Акционерное общество (АО):**

*Как правило, акционерные общества открывают те, у кого уже есть хороший опыт ведения бизнеса.*

Плюсы:

- высокий имидж (повышенное доверие)
- конфиденциальность информации об акционерах
- защита дорогостоящего имущества, оборудования от посягательств акционеров.

Минусы:

- достаточно сложная и дорогостоящая процедура создания
- необходимость ведения дополнительной документации, подачи отчетности
- сложность организации общения между акционерами.

***Частное унитарное предприятие (Частное предприятие):***

Особенности:

- может быть создано только 1 лицом
- собственником имущества частного предприятия является его учредитель, возникновение у предприятия права собственности на имущество невозможно. Имущество принадлежит Частному предприятию на праве хозяйственного ведения, то есть собственник осуществляет контроль за использованием и сохранностью имущества, а недвижимое имущество нельзя продать, передать в аренду, залог без согласия собственника
- право собственности на имущество, приобретенное унитарным предприятием, возникает у



учредителя предприятия, и не имеет значения, что оплата была произведена со счета частного предприятия

- имущество унитарного предприятия является неделимым, долевая собственность на имущество унитарного предприятия не допускается. В случаях, когда в соответствии с законодательством имущество предприятия переходит к двум и более лицам (раздел имущества супругов, оформление наследства и т.п.) унитарное предприятие:

- или подлежит ликвидации
- или по соглашению сторон должно изменить свою форму на любую из форм хозяйственного общества (АО, ООО, ОДО)

- или имущество переходит в собственность одному лицу, с выплатой остальным лицам, имеющим право на долю, компенсации пропорционально их доле

- или предприятие продается как имущественный комплекс в целом лицу, не являющемуся участником долевой собственности на имущество предприятия.

#### Плюсы:

- возможность контроля за имуществом
- право собственника изъять имущество у частного предприятия в свою пользу.

#### Минусы:

- негибкость (невозможность быстрой, простой и бюджетной смены учредителя)
- объектом купли – продажи, дарения, брачного договора Частное предприятие в целом может быть только в случае, если оно зарегистрировано как

имущественный комплекс в Едином государственном регистре недвижимого имущества, прав на него и сделок с ним. Кроме того, что сама по себе такая процедура регистрации непростая, длительная и достаточно дорогая, Унитарное предприятие, зарегистрированное как имущественный комплекс, является недвижимым имуществом, и поэтому при совершении с ним сделок необходимо руководствоваться также законодательством, регулирующим сделки с недвижимым имуществом

– невозможность включения в состав частного унитарного предприятия партнера.

### ***Общество с ограниченной ответственностью (ООО):***

#### Плюсы:

– возможность выбора количества участников (от 1 до 50)

– доля, подтверждающая права на ООО, в отличие от Частного предприятия, является полноценным имуществом, и ей можно распоряжаться (дарить, продавать, покупать, отказываться от нее и т.д.)

– независимость владения (каждому участнику принадлежит доля в ООО, которой он может распоряжаться (продать, подарить и т. д.);

– мобильность (простота изменения партнера, ввода в состав ООО нового); беспрепятственное продолжение работы ООО при смене участников. Отношения между партнерами, касающиеся ООО, можно регулировать в рамках отдельных документов.

Минусы: все имущество принадлежит ООО, участники не имеют права им распоряжаться, в том числе изъять себе, как в случае с Частным предприятием.

### **Общество с дополнительной ответственностью (ОДО):**

Особенности: обладает всеми характеристиками ООО, но участники должны внести в ОДО обществу дополнительные денежные средства для погашения задолженности ОДО в случае невозможности погашения долга самим ОДО (не менее 50 базовых величин). Устаревшая форма, в настоящее время практически не используемая.

#### Ограничение для АО, ООО, ОДО.

Не допускается существование общества, в составе которого один учредитель с одним участником (например, ООО «А», созданное ООО «Б» и в составе ООО «Б» только Иванов И.И.)

*Наиболее часто используемые формы: Частное предприятие (реже), ООО (чаще).*

*Рекомендуемая форма: общество с ограниченной ответственностью.*

### **Мифы:**

1. Выбор между Частным предприятием и ООО зависит от видов деятельности, которыми будет заниматься юридическое лицо.

*Виды осуществляемой деятельности не связаны с формой (за редким исключением, например, банки могут создаваться только в форме акционерных обществ).*

2. ООО платит налогов больше и должно оформлять больше документов.

*Действующее налоговое законодательство предусматривает единые системы налогообложения для юридических лиц независимо от их формы. Разделения на «налоги для частных предприятий» и «налоги для ООО» не имеется. Порядок ведения документации одинаковый.*

3. Частное предприятие имеет право нанимать меньшее количество работников, чем ООО.

*Законодательство не содержит подобного ограничения в зависимости именно от формы компании.*

## ***Последовательность совершения действия по открытию компании***

1. Определиться с количеством лиц, создающих компанию (учредителями).

2. Выбрать организационно-правовую форму компании (с учетом количества будущих участников, плюсов и минусов каждой из форм).

3. Определиться с названием.

### **Требования к названию:**

не должно: принадлежать иной компании, содержать название государств, состоять из одних или менее, чем из трех знаков, содержать символы, не входящие в стандартный алфавит, слова в превосходной степени («лучший», «первый») и т. д.

допустимо: использование фамилии учредителя, части наименования другой компании с ее письменного согласия.

Придуманное наименование необходимо согласовать:

– путем обращения в регистрирующий орган (главные управления юстиции Минского горисполкома, Брестского, Витебского, Гомельского, Гродненского, Минского, Могилевского облисполкомов, на территории Гомельской и Витебской областей также рай(гор)исполкомы, Гомельский горисполком, а также администрации районов г. Витебска). Согласование происходит в день обращения. Форма заявления – приложение к Положению о порядке согласования

наименований коммерческих и некоммерческих организаций (утв. Постановлением Совета Министров РБ от 05.02.2009 г. № 154)

– в электронном виде на веб-портале Единого государственного регистра юридических лиц и индивидуальных предпринимателей <http://egr.gov.by/egrn>.  
Срок согласования 1- 2 дня.

*Часто с первого раза не получается согласовать желаемое название. Целесообразно придумать сразу несколько вариантов.*

**Результат согласования – справка. Срок действия – 1 месяц.**

#### 4. Определиться с местом нахождения компании.

Наличие места нахождения обязательно для юридических лиц всех форм, различаются только требования к типу помещений.

##### **для Частного предприятия:**

- нежилое помещение
- жилое помещение (дом, квартира) если оно:
  - принадлежит учредителю на праве собственности (в том числе долевой), все остальные собственники и совершеннолетние проживающие в помещении согласны на размещение в нем адреса
  - учредитель проживает постоянно в жилом помещении, собственники и совершеннолетние проживающие согласны на размещение в нем адреса.

##### **для хозяйственных обществ (АО, ООО, ОДО):**

- нежилое помещение.

Законодательно определённый минимум арендуемой площади отсутствует.

*При размещении адреса Частного предприятия в жилом помещении расчет коммунальных и иных платежей производится по тарифам, обеспечивающим полное возмещение экономически обоснованных затрат.*

*Как правило, для Частного предприятия выгоднее арендовать помещение, чем размещать адрес в жилом помещении.*

*Ни гарантийных писем, ни иных документов, подтверждающих предоставление местонахождения, до регистрации компании получать нет необходимости.*

#### 5. Определиться с размером уставного фонда.

*Уставный фонд – сумма средств, которую вносят учредители компании для обеспечения ее функционирования.*

#### **Минимальные размеры:**

- ЗАО – 100 базовых величин;
- ОАО – 400 базовых величин,
- для остальных форм минимальных размеров не установлено.

В уставный фонд в качестве вклада могут быть внесены:

- деньги
- имущество (в том числе имущественные права:
  - нужна обязательная экспертиза оценки стоимости имущества

- *имущество должно принадлежать учредителю*
- *объем имущественных прав не может быть более 50 % уставного фонда.*

Если в хозяйственном обществе больше чем один учредитель, необходимо распределить между ними доли (акции).

*! Распределение долей (акций) влияет на возможность воздействия на принимаемые обществом решения и размер получаемой учредителем прибыли от его деятельности.*

Уставный фонд должен быть сформирован.

Срок: 12 месяцев с момента государственной регистрации компании.

6. Определить предполагаемый к осуществлению 1 основной вид деятельности.

Нужен для указания его в заявлении для государственной регистрации.

Выбор наиболее близкого к планируемому производится из предусмотренных в Общегосударственном классификаторе Республики Беларусь ОКРБ 005-2011 «Виды экономической деятельности».

*Точное совпадение не обязательно, достаточно выбора наиболее схожего.*

*Выбор одного вида деятельности ограничений не устанавливает, можно осуществлять иные виды деятельности, уведомлять об этом регистрирующий орган не требуется.*



6. Определить кандидатуру руководителя.

Варианты:

- учредитель
- наемный работник
- Индивидуальный предприниматель или компания на основании договора.

7. Оформить и подписать у всех учредителей решение о создании компании, указав в нем всю информацию из п. 1-6, а также выбрать банк, где будет открыт счет компании.

8. Оформить устав.

*Устав – основополагающий документ компании, содержащий в себе основные сведения о ней.*

*Примерная форма устава Частного предприятия размещена на интернет-сайте Минского городского исполнительного комитета <https://minsk.gov.by/>, раздел «Регистрация юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».*

9. Заполнить заявление о государственной регистрации и сведения об учредителях:

- по форме согласно Приложения к Постановлению Министерства Юстиции Республики Беларусь от 27.01.2009 № 8
- с помощью веб-портала ЕГР (<http://egr.gov.by/egrn>).

*Заполненное заявление распечатать, но не подписывать, подписание происходит непосредственно при регистрации в присутствии специалиста.*

**Важно** учитывать ограничения для создания компании, указанные в заявлении перед графами для подписания. При наличии одного из указанных случаев учредителю стоит воздержаться от участия в создании компании.

Возможные последствия в случае выявления:  
признание государственной регистрации компании недействительной, конфискация в пользу государства всего дохода, полученного от деятельности компании.

10. Оплатить государственную пошлину за регистрацию компании.

Размер – 1 базовая величина. Реквизиты для оплаты зависят от регистрирующего органа и уточняются непосредственно у него.

11. Подать комплект документов в регистрирующий орган.

Государственная регистрация компании производится по месту ее нахождения.

**Регистрирующие органы:**

– для компаний, участниками которых будут в том числе иностранные и международные организации – облисполкомы и Минский горисполком

– для иных компаний – облисполкомомы, Брестский, Витебский, Гомельский, Гродненский, Минский, Могилевский горисполкомы. Облисполкомы вправе делегировать часть своих полномочий по государственной

регистрации компаний другим местным исполнительным и распорядительным органам, а указанные горисполкомы – администрациям районов в городах. Учитывая это, перед обращением за непосредственной регистрацией необходимо связаться с соответствующим обл- и/или горисполкомом, сообщить местонахождение компании и уточнить в какой орган необходимо подавать документы для регистрации.

**Документы, необходимые для регистрации:**

- устав в двух экземплярах, его электронная копия (в формате .doc или .rtf)
- документ об оплате государственной пошлины
- заявление о регистрации компании
- справка о согласовании наименования (в случае, если согласование было не в электронной форме)
- документы об учредителе-иностранце:
  - иностранной организации – легализованная выписка из торгового регистра страны учреждения или иное доказательство юридического статуса организации или нотариально заверенная копия данных документов (с переводом на белорусский или русский язык (подпись переводчика нотариально удостоверяется). Дата выписки – не позднее одного года до дня подачи заявления о государственной регистрации
  - иностранном гражданине – копия документа, удостоверяющего личность, с переводом на белорусский или русский язык (подпись переводчика нотариально удостоверяется)

Документы подаются в картонной папке со скоросшивателем.

Для регистрации компании в регистрирующий орган должны явиться все учредители компании, руководитель или их представители с документами, удостоверяющими личность и подтверждающими полномочия представителя.

#### 12. Получение печати.

По желанию. Действующее законодательство позволяет работать как с печатью, так и без.

При желании иметь печать перечень документов, необходимых для ее изготовления, уточняется в компании, изготавливающей печать.

Средняя стоимость печати – порядка 50,00 рублей.

#### 13. Открытие счета в банке.

Выбор банка, как правило, производится с учетом территориальной доступности и тарифов на обслуживание.

Перечень документов, необходимых для открытия счета, и стоимость услуг уточняются в выбранном банке.

#### 14. Приобретение и заполнение необходимых документов.

- книга замечаний и предложений
- книга учета проверок

Покупаются в РУП «Издательство «Белбланкавыд».

Общая стоимость – порядка 10 рублей.

## **3. Как провести анализ рынка**

Любой предприниматель, как правило, хорошо знает свой товар и горит желанием внедрить свою бизнес-идею на современный рынок. Только вот готов ли рынок принять подобную компанию? На просторах интернета можно найти десятки историй, в которых бизнес разваливался просто потому, что предприниматель не знал, чего хотят клиенты или как бороться с конкурентами. Многие предприниматели также думают, что, как только они начнут продавать свой товар, потребитель сразу начнет его покупать. Увы, но современные рынки так не работают. Анализ рынка (маркетинговое исследование) уже давно не является формальностью. Для предпринимателя анализ рыночной деятельности – это способ найти ответы на вопросы: что продавать, кому, как и в каком объеме.

Рассмотрим те направления и методы анализа, которые каждый предприниматель в состоянии провести самостоятельно и на основе полученной информации сделать вывод, в правильном ли направлении он движется.

Структура анализа рынка состоит из следующих **ключевых этапов**:

- 1) нахождение емкости рынка и динамики его роста, а также определение доли компании на рынке;
- 2) изучение тенденций рынка и факторов влияния (обзор конъюнктуры рынка);
- 3) определение уровня конкуренции в отрасли;
- 4) поиск прямых конкурентов компании и их тщательное изучение;
- 5) сегментирование рынка и выделение целевой аудитории потребителей.

## **Этап 1. Нахождение емкости рынка и динамики его роста**

**Емкость рынка** является одним из ключевых показателей при исследовании. Благодаря этому показателю можно понять, сколько продукции оборачивается на рынке в год и сколько процентов от общего объема сможет занять компания.

Емкость рынка зависит от следующих факторов:

- уровня потребления продукта;
- наличия аналогичных способов удовлетворить ту же потребность;
- уровня цен;
- качества товаров;
- эффективности маркетинговых и рекламных вложений и т. д.

Необходимо отметить, что специалистами выделяется реальная и потенциальная емкость. Реальная емкость означает текущее значение показателя. Потенциальная емкость воспринимается как величина рынка по достижении максимального уровня использования товара потребителями. Далее будет рассмотрена методика нахождения реального значения емкости.

Для того, чтобы найти емкость рынка, аналитики используют множество различных методов, ключевыми из которых являются следующие два:

### **1. Производственный метод:**

Классический расчет емкости ведется по следующей формуле:

$$\text{Емкость} = \text{Производство} + \text{Импорт} - \text{Экспорт}$$

Чтобы достигнуть наибольшей точности расчетов к данной формуле добавляют имеющиеся на рынке запасы продукции. Таким образом, формула приобретает следующий вид:

$$\text{Емкость} = \text{Производство} + \text{Импорт} - \text{Экспорт} + \text{Запасы на начало года} - \text{Запасы на конец года}$$

Данный вариант расчета применим для большинства имеющихся рынков готовой продукции. Исключение составляют услуги. Для рынка услуг, а также некоторых видов продукции, емкость можно посчитать по потреблению (метод «снизу-вверх»):

## **2. Метод «снизу-вверх»**

$$\text{Емкость рынка (в шт. или тыс. руб.)} = \text{Численность целевой аудитории рынка (в тыс. чел.)} * \text{норма потребления товара в год (в шт. или тыс. руб.)} / \text{средний чек (в тыс. руб.)}$$

По приведенным выше формулам емкость можно посчитать как в натуральном (кг, литры, штуки), так и в стоимостном выражении (тыс. руб., млн долларов США и в любой иной валюте).

Также используются и многие другие методики нахождения емкости:

- метод «сверху-вниз»;
- метод от реальных продаж;



### 3. Как провести анализ рынка

- метод индекса исследовательской панели;
- метод на основе индекса покупательской способности;
- метод на основе норм расходования товара;
- метод суммирования первичных, повторных и дополнительных продаж и пр.

Таким образом, методов действительно очень много, но для начала рекомендуется остановиться на одном из двух описанных ранее.

Для расчета емкости понадобятся статистические данные по производству и внешней торговле или розничным и оптовым операциям на рынке. Чем больше данных будет собрано, тем полезнее будут конечные результаты и профессиональнее исследование. Статистическую информацию можно взять в открытом доступе на следующих Интернет-ресурсах:

### 3. Как провести анализ рынка

Название	Ссылка
Национальный статистический комитет Республики Беларусь	<a href="https://www.belstat.gov.by/">https://www.belstat.gov.by/</a>
Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации	<a href="https://www.gks.ru/">https://www.gks.ru/</a>
Государственная служба статистики Украины	<a href="http://www.ukrstat.gov.ua/">http://www.ukrstat.gov.ua/</a>
Центральное статистическое бюро Латвии	<a href="https://www.csb.gov.lv/">https://www.csb.gov.lv/</a>
Литовский департамент статистики	<a href="https://www.stat.gov.lt/">https://www.stat.gov.lt/</a>
Центральное статистическое управление Польши	<a href="https://stat.gov.pl/">https://stat.gov.pl/</a>
Статистическое управление Эстонии	<a href="https://www.stat.ee/statistics">https://www.stat.ee/statistics</a>
Trade Map интернет-сервис – International Trade Centre	<a href="https://www.trademap.org/Index.aspx">https://www.trademap.org/Index.aspx</a>
Евростат	<a href="https://ec.europa.eu/eurostat/">https://ec.europa.eu/eurostat/</a>
Открытая статистическая база всемирного банка	<a href="https://data.worldbank.org/">https://data.worldbank.org/</a>
Продовольственная и сельскохозяйственная организация ООН	<a href="http://www.fao.org/faostat/en/#data">http://www.fao.org/faostat/en/#data</a>
ЮНКТАД (United Nations Conference on Trade and Development)	<a href="https://unctad.org/en/Pages/Home.aspx">https://unctad.org/en/Pages/Home.aspx</a>

Кроме того, необходимая информация может быть получена из следующих источников:

- готовых отчетов по интересующим рынкам;
- отраслевых обзоров;
- интервью экспертов рынка;
- тематических интернет-порталов;
- и иных электронных и печатных СМИ.

Стоит отметить, что касается готовых отчетов, то данные документы в открытом доступе, как правило, предоставляют лишь обзорный перечень сведений и конечный результат анализа.

Вычислив значение емкости рынка за несколько лет, получаем возможность проанализировать его динамику. Таким образом, рынок может демонстрировать рост, спад или относительную стабильность. Также нас интересуют темпы роста рынка, которые могут сказать о постепенном снижении роста рынка или, наоборот, – о динамичном и перманентном росте. С помощью динамики роста можно выяснить перспективность выхода на рынок. После этого также можно рассчитать долю компании на данном рынке, разделив предполагаемый объем продаж на полученное значение емкости.

**Этап 2. Изучение тенденций рынка и факторов влияния.** Следующим этапом анализа рынка является выявление существующих на рынке тенденций. Любая компания на рынке существует в определенных условиях, и на нее воздействуют различные факторы. Так, маркетологами выделяется внешняя и внутренняя среда организации. Внешняя среда – это окружение, от которого зависит компания, но воздействовать на которое она не может: уровень развития экономики в стране,

политическая составляющая, географическое положение. **Внутренняя среда** определяется материальными, финансовыми, интеллектуальными ресурсами предприятия. Этот уровень полностью контролируем, поскольку его воспроизводит сама организация.

Чтобы найти необходимую информацию **по внешней среде** стоит проанализировать, в первую очередь, следующие **источники**:

- отраслевые СМИ;
- законодательные акты, влияющие на данную сферу;
- порталы для импортеров и экспортеров;
- общетематические СМИ в контексте трендов и событий, которые теоретически могут повлиять на рынок.

Полученную информацию следует представить в виде **PEST-анализа**. PEST-анализ представляет собой простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) компании. Благодаря данному виду анализа можно качественно проанализировать политические, экономические, социально-культурные и технологические факторы, влияющие на деятельность любой компании на любом рынке.

## **PEST-анализ**

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"><li>• стабильность правительства</li><li>• нормы законодательства</li><li>• уровень бюрократии и коррупции</li><li>• законодательство в области труда и социальной помощи населению</li><li>• вероятные политические изменения</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• степень развития бизнес-структуры</li><li>• темпы развития экономики, % курс</li><li>• курсы валют, уровень инфляции</li><li>• уровень безработицы, ситуация на рынке труда</li><li>• уровень располагаемого дохода населения</li><li>• вероятные изменения в экономике</li></ul>
Социальные факторы	Технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"><li>• численность населения, половозрастная структура населения</li><li>• здоровье, образование, социальная мобильность</li><li>• общественное мнение, нормы поведения и ограничения</li><li>• уровень и стиль жизни</li><li>• вероятные социально-культурные изменения</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• вклад технологий в развитие рынка</li><li>• развитие интернета и мобильных устройств</li><li>• активность и развитие научно-технических исследований</li><li>• степень использования, внедрения и передачи технологий</li><li>• вероятные изменения в технологическом плане</li></ul>

Проанализировав внешние условия рынка, следует обратиться к внутренним факторам. Для подробного и детального анализа внутренней (также и внешней) среды организации также существует свой инструмент под названием **SWOT-анализ**. Данный метод заключается в выявлении сильных и слабых сторон организации, а также

возможностей и угроз, которые необходимо разместить по четырем квадрантам. Матрицу SWOT-анализа можно увидеть на слайде.

### **SWOT-анализ**

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• уникальный товар / услуга</li><li>• репутация бренда</li><li>• квалифицированная команда</li><li>• партнерские отношения с поставщиками</li><li>• удобное месторасположение</li><li>• высокий уровень сервиса</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• отсутствие сайта</li><li>• отсутствие продуманной маркетинговой стратегии и бюджета на маркетинг</li><li>• низкое знание рынка</li><li>• недостаток собственных средств для реализации проекта</li></ul>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• расширение географии продаж</li><li>• расширение ассортимента продукции / услуг</li><li>• внедрение новых технологий, введение налоговых льгот</li><li>• использование интернет и e-mail-маркетинга для рекламы товаров</li><li>• поиск стратегического партнера</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• появление новых игроков</li><li>• изменение законодательства</li><li>• агрессивная политика конкурентов</li><li>• рост затрат, удорожание сырья</li><li>• снижение доходов клиентов</li><li>• форс-мажор и т.д.</li></ul>

С помощью этих двух инструментов легко можно проанализировать любую отрасль, вычислить основные влияющие факторы, а также разработать соответствующую маркетинговую стратегию.

**Этап 3. Определение уровня конкуренции в отрасли.** На данный момент трудно представить хоть один рынок, где не идет конкурентная борьба. Конкурентная ситуация в отрасли влияет на деятельность любой компании на рынке вне зависимости от положения и размера. Для определения конкурентной ситуации в отрасли можно воспользоваться следующим инструментом – анализом конкурентных сил по Майклу Портеру. Подробная модель оценки конкурентных сил представлена в презентациях и вложении Excel в качестве практического задания в конце лекции. Данный метод позволяет оценить уровень угрозы для следующих показателей:

- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков;
- угроза вторжения новых участников;
- опасность появления товаров-заменителей;
- уровень конкурентной борьбы или

внутриотраслевая конкуренция.

Нас особенно интересует уровень последнего показателя. С помощью бальной экспертной оценки таких **факторов** как количество игроков, темп роста рынка, уровень дифференциации продукта на рынке и ограничение в повышении цен можно определить уровень конкуренции в отрасли.

**Этап 4. Поиск прямых конкурентов компании и их тщательное изучение.** Из-за высокой конкуренции рынки постоянно обновляются: одни игроки приходят, другие – не выдержав конкурентной борьбы – вынуждены уйти. Чтобы избежать подобной ситуации необходимо ответить на следующие вопросы:

### 3. Как провести анализ рынка

1. Кто является вашим конкурентом сегодня и в каком состоянии его дела?
2. Каковы отличия вашего товара (услуги) от товара (услуги) конкурента?
3. Каковы, хотя бы в общих чертах, шансы и возможности появления новых конкурентов?
4. В чем вы рассчитываете их превзойти?

К числу типичных ошибок можно отнести попытки внедриться на перенасыщенный рынок. Детальный анализ действий конкурентов может заставить сменить стратегию и внести коррективы в текущую деятельность, дабы успешнее противостоять своим соперникам.

В маркетинговой практике выделяют четыре основных вида конкурентов: прямые, товарные, косвенные и неявные. В данном случае нас интересуют только **прямые конкуренты** – это те компании, которые реализуют аналогичную продукцию и тем же группам потребителей, что и наша компания.

**Как же найти конкурентов?** Для определения конкурентов на рынке достаточно провести исследования путем поиска в интернете, по ключевым словам, с запросом на покупку предлагаемого товара. На данный момент практически каждая компания имеет свой сайт в интернете, который позволяет оценить многие факторы их работы. Компании, находящиеся при выдаче на первых местах поиска, вкладывают серьезные средства в продвижение в Интернете и, следовательно, могут относиться к сильным игрокам рынка.

Для того, чтобы определить ключевых конкурентов, нужно попытаться взглянуть на предлагаемую продукцию в сегменте **глазами покупателя**. Так, конкурентами являются:



- компании, располагающиеся недалеко друг от друга (особенно актуально для сферы услуг (парикмахерские, шиномонтаж) и розничных торговцев);

- компании, товары которых лежат на соседних местах на полке в магазине;

- компании, предлагающие продукцию в одном ценовом сегменте и по схожему качеству и т.д.

Одним из методов получения информации глазами конкурентов является анкетирование. Краткая опросная форма онлайн-**анкетирования потребителей** поможет Вам понять, кого же покупатели считают сильнейшими на рынке и к кому испытывают наибольшую лояльность. Кроме того, подобные исследования позволят исследователю выяснить и многие другие параметры: отношение клиентов к компании, приемлемые цены и многие другие факторы так или иначе влияющие на его выбор продукции.

Выяснив прямых конкурентов, необходимо приступить к их тщательному анализу. Следует проанализировать их сильные и слабые стороны в основных видах деятельности. Для этого аналитиками используется **анализ конкурентов по модели 4P**. Данная модель является базовой для любого маркетолога и заключается в изучении следующих четырех аспектов деятельности компании:

- Товар (Product) – **что продают конкуренты**
- изучение ассортиментного ряда продукции с точки зрения его полноты, качественных и эксплуатационных характеристик;

- Цена (Price) – **по какой цене продают** – анализ цен на продукцию компании (выше, ниже или на

уровне среднеотраслевых цен), наличие скидок на продукцию (при анализе цен также стоит обратить внимание на такой фактор как **сезонность продукции** – наличие колебаний спроса на товар в зависимости от времени года);

– Распределение (Place) – **как продают** – анализ используемых каналов распределения (оптовые или розничные магазины, собственная сбытовая сеть, через партнеров и т.д.);

– Продвижение (Promotion) – **как рекламируют** – анализ методик продвижения продукции (реклама по телевидению, радио, печатным СМИ, участие компании в выставках ярмарках и т.д.).

Каждого из выделенных прямых конкурентов, а также нашу компанию необходимо проанализировать по выбранной методике. Подобное мероприятие поможет отыскать **конкурентные преимущества компании**, которые могут быть использованы для построения будущей стратегии деятельности на рынке. Так, в частности, продукция компании может быть **конкурентоспособна по качеству и цене**. Для определения подобного параметра достаточно провести анализ конкурентов по модели 4P, сравнить свое предложение с конкурентным и убедиться в следующем:

***Конкурентоспособность по качеству:***

– продукция компании основана на более совершенной технологии;

– продукция компании создана с использованием более качественных материалов;

– услуга компании предоставляется более опытными специалистами;

- продукция компании не имеет аналогов на рынке;
- уровень оказываемого сервиса намного превосходит конкурентный и т.д.

**Конкурентоспособность по цене:**

- цена продукции намного ниже конкурентной;
- продукт компании обладает наилучшим соотношением с точки зрения цена-качество;
- компанией чаще чем конкурентами применяются скидочные и акционные мероприятия.

Данные о стоимости продукции при их отсутствии в прямом доступе могут быть получены в результате телефонного опроса **методом тайного покупателя** или иными способами. Также стоит отметить, что конкурентоспособность продукции можно оценить и с помощью различных формул, что хоть и дает определенную точность, но создает дополнительные затруднения при использовании данных методов.

Тщательно изучив прямых конкурентов стоит попытаться определить их **долю на рынке**. Это можно сделать исходя из данных торговли (выручки предприятий), внешнеторговых операции на зарубежном рынке (если они преимущественно являются экспортерами данной продукции), а также исходя из экспертных оценок на основе проведенных анализов.

**Этап 5. Сегментирование рынка и выделение целевой аудитории потребителей.** Каждый человек не будет клиентом компании, и это нормально. Сосредоточив внимание на **целевом рынке**, предприниматель получит постоянных

клиентов, которые регулярно совершают повторную покупку. Таким образом, далее необходимо выделить **целевую аудиторию** потребителей. Для этого в первую очередь необходимо провести **сегментирование рынка**. Сегментирование рынка в маркетинге означает процесс разделения целого рынка или отрасли на однородные части (сегменты) по определенным признакам. Сущность сегментирования рынка состоит в том, чтобы структурировать всех покупателей по группам и найти тех, кто обладает самым высоким потенциалом продаж для компании – **целевую аудиторию**. Объединение по группам может быть любым и зависит от выбранных критериев сегментации:

– *географические* (величина региона, плотность и численность населения, климатические условия, административное деление);

– *демографические* (возраст, пол потребителей, размер и жизненный цикл семьи, количество детей);

– *социально-экономические* (социальная и профессиональная принадлежности, уровни образования и доходов);

– *психографические* (стиль жизни (интересы, организация досуга), психологические, личностные качества (к какому типу людей относится потребитель)).

Разделив потребителей по сегментам в зависимости критериев сегментации, необходимо выделить тех из них, которые в наибольшей степени должны быть заинтересованы в покупке и использовании вашего товара. Это тот сегмент, который сможет принести наибольший доход компании при идеальном понимании его потребностей. Если вы знаете свой целевой рынок,

другими словами понимаете «кому именно вы хотите продать продукт» (для новых товаров) или «кто чаще всего будет покупать ваш продукт» (для текущих товаров) – тогда вы сможете создать правильную рекламу с высоким откликом, подобрать наиболее привлекательную упаковку или месторасположение для отдела продаж, наделить продукт наиболее важными свойствами. Для исследования потребителей используются различные **методы исследований**:

- фокус-группы;
- глубинные интервью;
- опросы;
- наблюдение;
- эксперименты.

Таким образом, изучение всех аспектов функционирования отрасли, ее емкости и динамики, конкурентов и собственных конкурентных преимуществ, предполагаемой доли компании и доли конкурентов, а также потребителей, говорит о проведении полноценного исследования рынка. Следует отметить, что даже грамотный анализ рынка не защитит от провала на 100%. Однако такое исследование позволит минимизировать возможные риски, трезво оценить существующие возможности и собрать информацию для построения дальнейшей **стратегии маркетинга**.

### ***Полевые методы исследования***

Если трудно провести достоверные исследования рынка, либо они стоят достаточно дорого и не по карману начинающему предпринимателю (особенно если он занят в сфере ремесленничества / предоставляет услуги в качестве «самозанятого» и т.д.), можно изготовить

пробную партию товара / оказать услуги, что может дать ценную информацию о рынке, особенно если вы сами примете непосредственное участие в продаже товара или оказании услуг.

Из пробной продажи необходимо получить максимум интересующей вас информации. Полезно поинтересоваться у потребителей, какие изменения внесли бы они во внешний вид, качественные параметры, упаковку, оказание услуг. При этом не стремитесь удовлетворить интересы и запросы всех потребителей сразу, нацеливайте свой товар или услугу на определенный круг потребителей.

## **4. Разработка маркетинговой стратегии проекта**

Маркетинговая стратегия нужна каждой компании независимо от ее размерности и стадии развития. От того, насколько грамотно она будет сформирована, зависит скорость привлечения клиентов и будущий рост.

### **Этап 1. Что такое стратегия маркетинга?**

Стратегия маркетинга представляет собой обязательный элемент любой эффективной бизнес-модели. Выбор стратегии – это одно из главных решений на пути создания и развития бизнеса, которое определяет его дальнейший успех и доходность. Маркетинговая стратегия в общем виде представляет собой **инструкцию** о том, как и что нужно делать компании на рынке. Результатом маркетинговой стратегии является маркетинговый план **конкретных действий**, направленных на укрепление положения товара в отрасли, снижение возможных рисков и угроз со стороны конкурентов и максимизацию прибыли.

Маркетинговая стратегия поможет добиться высоких результатов и вывести компанию на новый уровень развития. Так, например, составление подобного плана является просто обязательным условием, если вы хотите:

- усилить позиции фирмы на рынке;
- увеличить долю рынка;
- выйти на новые рынки сбыта собственной продукции;
- увеличить лояльность клиентов;
- расширить географию продаж;
- «обогнать» конкурентов по объему продаж и т.д.



Маркетинговая стратегия разрабатывается в следующей последовательности (после проведенного анализа рынка):

- ✓ постановка целей маркетинговой стратегии и определение составляющих маркетинговой стратегии;
- ✓ выбор инструментов в рамках комплекса маркетинга;
- ✓ определение портфеля необходимых проектов и мероприятий, их планирование, сопровождение и мониторинг.

### ***Этап 1. Постановка целей маркетинговой стратегии и определение составляющих маркетинговой стратегии.***

Не имея четкой цели в любой деятельности Вы вряд ли сможете преуспеть. Точно также в бизнесе и маркетинговом планировании. Необходимо сформулировать желаемое видение будущего состояния компании и ее позиций на рынке. Это видение и является целью в рамках маркетинговой стратегии.

В рамках этого этапа необходимо: выдвинуть цели (выявление подлежащих решению задач), оценить цели (определение необходимости решения задач) и установить иерархию целей.

Маркетинговая стратегия компании базируется на основе комплекса маркетинга. Комплекс маркетинга или 4P уже затрагивался нами в видеоуроке по анализу рынка. Напомним, что он состоит из следующих составляющих: **товар; цена; распределение и коммуникации.** Для успешного функционирования компании на рынке необходимо разработать стратегию и конкретные мероприятия для каждого из данных направлений:

#### 4. Разработка маркетинговой стратегии проекта

- товарная (ассортиментная) политика;
- ценовая политика;
- сбытовая политика;
- коммуникационная политика.

### **Этап 2. Выбор инструментов в рамках комплекса маркетинга**

#### **Товарная (ассортиментная) политика**

связана с реализацией на практике первого элемента комплекса маркетинга – товара. Она предусматривает решение задач, связанных с тем, что производить, для кого производить, в каком виде производить и т. д.

Ключевой частью товарной политики является **ассортимент** компании – тот комплекс товаров и услуг, который предлагается потребителям. Основной функцией товара в ассортименте является удовлетворение требований и потребностей покупателей. Если он не выполняет данных условий, он становится ненужным потребителям, и они не будут его покупать.

Товарная политика предполагает осуществление таких мероприятий, как:

- ✓ разработка новых видов продукции / услуг или модернизация товара;
- ✓ снятие с производства устаревших товаров;
- ✓ установление оптимальной номенклатуры и наилучшего ассортимента выпускаемых товаров;
- ✓ разработка упаковки и проведение маркировки товаров;
- ✓ сервисное обслуживание и пр.

**Разработка новых видов продукции или модернизация товара** в условиях высокой конкуренции на рынке являются необходимым мероприятием. Ваш товар

должен характеризоваться высоким качеством и эксплуатационными характеристиками. Качество товара на рынке регулируется как законодательными актами, так и потребителями. Необходимо оценить, удобно ли потребителю пользоваться товаром, остается ли он после этого удовлетворенным. Только довольный товаром потребитель приобретет его еще раз и станет вашим постоянным покупателем. Гораздо проще и менее затратно удерживать уже привлеченных потребителей на рынке, чем постоянно искать новых. Поэтому нужно постоянно работать над **совершенствованием своего продукта**.

Нужно постоянно **предлагать потребителю качественный товар и избавляться от устаревшего**. Как понять, что товар уже устарел и не пользуется спросом? Основным показателем для этого является динамика объема продаж. Абсолютно любой продукт на рынке, будь то услуга или товар, проходит следующие стадии (концепция ЖЦТ):

- разработка;
- внедрение на рынок (слабые продажи, товар еще не знаком потребителям);
- рост (продажи товара постепенно увеличиваются, потребитель знакомится с товаром);
- зрелость (продажи находятся на стабильном уровне, потребитель хорошо знает продукцию);
- спад (продажи перманентно снижаются до нулевой точки, потребителю уже неинтересен товар).

Так, любой товар компании, находящийся на стадии спада, необходимо заменить новым аналогом продукции. Избежать этого нельзя, также, как и остановить технический прогресс, поэтому надо просто быть готовым к

тому, что в определенный момент ассортимент должен быть **изменен и адаптирован** к современным требованиям рынка.

Имеющийся ассортимент компании должен обладать **оптимальной номенклатурой как с точки зрения производителя, так и с точки зрения потребителя**. Множество вариантов продукции только запутает покупателя и помешает ему осуществить выбор. Но при этом, он должен быть достаточным для того, чтобы удовлетворить требования целевой аудитории. Так, рекомендуется обратить внимание на товарное предложение успешных конкурентов на рынке: что они предлагают своим потребителям?

Одним из важных элементов продукции является его **упаковка**. Упаковка должна привлекать внимание потребителя, помогать оценить продукт до его потребления, формировать впечатление о компании и продукте, а также защищать товар от повреждений и помогать в эксплуатации. Яркая и необычная упаковка особенно важна для товаров, представленных в розничной торговле. Конкуренция в этом секторе невероятно велика, и производители стремятся максимально выделиться среди конкурентов на продуктовых полках. Именно упаковка первой встречает потребителя. С помощью нее покупатель пытается определить, стоит ли доверять продукции и компании, упаковка формирует первое впечатление, которое потом крайне сложно изменить. Поэтому рекомендуется уделить особое внимание разработке упаковки продукции.

Товаром в данном контексте могут быть также услуги, идеи, люди. Так, внешний вид и поведение людей, предоставляющих профессиональные услуги (сотрудники парикмахерской, салона красоты, сервисной мастерской и

т. д.) и обстановка в месте предоставления услуги являются скрытым видом упаковки. То же самое можно сказать об одежде, круге общения, месте и обстановке, в которой видят профессионала в сфере корпоративных тренингов.

**Сервисное обслуживание** представляется особенно важным для компаний сферы услуг. В условиях высокого уровня конкуренции и насыщенности большинства рынков, многие компании уже предлагают качественное сервисное обслуживание и поэтому клиенты воспринимают наличие сервиса как должное. Сервисное обслуживание потребителей представляет собой совокупность работ, выполняемых службой сервисного обслуживания с целью обеспечения наибольшей удовлетворенности покупателя в результате использования им приобретенного товара.

Выделяют два основных вида сервиса:

- предпродажный сервис (консультирование, демонстрация товара, обеспечение необходимой документации; заканчивается после совершения покупки);
- послепродажный сервис (транспортировка, монтаж, замена поврежденных деталей и т.д.).

Таким образом, **основная цель** товарной (ассортиментной) политики заключается в создании ассортиментного перечня, способствующего успешной деятельности компании благодаря высоким объемам реализации, достаточного с точки зрения ассортиментных коэффициентов, а также наиболее полно удовлетворяющего требования покупателей продукции.

**Ценовая политика.** Ценовая политика предприятия заключается в установлении оптимальных цен на продукцию для выживания компании в условиях конкурентной борьбы и получения необходимой прибыли.

Как же устанавливаются цены в отрасли? Существует **4 наиболее распространенных варианта**:

- «средние издержки плюс прибыль» (самый простой метод – издержки производителя товара или услуги (себестоимость) суммируются с определенной наценкой для получения прибыли);
- анализ безубыточности и обеспечение целевой прибыли (похожий метод, основанный на нахождении точки безубыточности);
- установление цены на основе ощущаемой ценности товара (насколько потребитель оценивает товар в денежном эквиваленте);
- установление цены на основе уровня текущих цен (анализ цен конкурентов).

Самый простой из этих методов, к сожалению, не учитывает колебания цен в отрасли. Для начинающей компании рекомендуется использовать метод на уровне текущих цен конкурентов. Мониторинг цен конкурентов может осуществляться путем:

- анализа цен в торговых точках;
- анализа цен на электронных торговых площадках;
- методом «тайного покупателя» и др.

Собрав необходимую информацию, с помощью несложных математических расчетов можно вычислить среднюю цену продукции в отрасли. Как определить и детально проанализировать конкурентов было рассмотрено нами в 3 видеоуроке по анализу рынка.

Таким образом, мы выяснили как найти цену на предлагаемую продукцию, но она не должна постоянно оставаться **неизменной**. Цены на продукцию постоянно корректируются и изменяются. Так, многие торговые

центры и иные розничные магазины устраивать дни **скидочных мероприятий**, чтобы подстегнуть потребителей к покупке того или иного товара. Здесь мы затронем проблему «сезонности». Потребление некоторых групп товаров наиболее активно происходит в определенные промежутки времени (сезоны). К ярко выраженным товарам подобных категорий относятся: коньки, шубы, купальники, школьные тетрадки и др. Во внесезонное время данная продукция продается в очень небольших объемах, и продавцы, чтобы стимулировать потребителей устраивают **сезонные скидки** на продукцию. Поэтому рекомендуется выяснить, относится ли продукция к сезонной, в какие периоды наблюдается наибольшее снижение спроса и когда стоит использовать сезонные скидки.

**Сбытовая политика.** Сбытовая политика компании представляет собой ответ на вопрос как будет продаваться продукция компании – через какие каналы. Для начала необходимо четко понимать, кто является вашим потребителем. В зависимости от вида потребителей продукции выделяют две основные сферы реализации:

- B2C (Business-to-Consumer, конечный потребитель – физическое лицо);
- B2B (Business-to-Business, конечный потребитель – юридическое лицо или организации).

Для сегмента B2C продукция может быть реализована через следующие каналы:

- ✓ розничная торговля в торговых центрах, гипермаркетах, супермаркетах и прочих розничных точках (тут все зависит от специфики товара. Например, для строительных магазинов существуют свои строительные

гипермаркеты, для сельскохозяйственных товаров – продуктовые рынки и т.д.);

✓ через собственную сбытовую сеть (в данном случае необходимо сопоставить затраты организации подобных точек с возможной прибылью и отказаться от посреднических услуг; это является также актуальным при оказании широкого спектра услуг: фотостудии, парикмахерские и пр.);

✓ через интернет-магазин (нужно учитывать тот факт, что не вся продукция может реализовываться через данный канал).

Таким образом, при работе с конечными потребителями существуют три основных варианта: продавать продукцию через кого-то (посредника) или самостоятельно в реальном или интернет-магазине.

Продукция в B2B-сегменте реализуется через следующие каналы:

✓ оптовая торговля через посредников или самостоятельно;

✓ биржевая торговля;

✓ тендерная торговля и иные каналы.

Используемые каналы сбыта помогают компании выходить на разные сегменты потребителей. Тема сегментации была затронута в предыдущем уроке по анализу рынка. Выходя со своей продукцией на разные сегменты, компания может обеспечить больший уровень прибыли. Поэтому рекомендуется использование нескольких каналов одновременно. Например, оптовые и розничные продажи продукции или сочетание розничных продаж через посредников и собственных усилий по сбыту. Такой подход поможет максимально охватить выбранный регион сбыта. Выбор конкретного региона сбыта тесно связан с уровнем конкуренции в отрасли,



удаленность крупных конкурентов от места реализации и многими другими параметрами, которые могут быть получены в результате анализа рынка.

### ***Коммуникационная политика.***

Коммуникационная политика компании дает ответ на вопрос, как стимулировать потребителей к покупке, как сделать так, чтобы они хотели купить именно ваш товар. Политика коммуникаций также, как и остальные, имеет свой собственный инструментарий, к которому относится:

- ✓ реклама;
- ✓ личные продажи;
- ✓ связи с общественностью;
- ✓ стимулирование продаж;
- ✓ брендинг;
- ✓ продвижение в интернете;
- ✓ выставочно-ярмарочная деятельность и пр. мероприятия (продукт-плейсмент, адвергеймз и т.д.).

***Реклама.*** Рекламироваться товар может через следующие каналы:

- ✓ реклама в традиционных средствах массовой информации (ТВ, радио, печать);
- ✓ реклама в интернете (контекстная реклама, социальные сети, интернет-каталоги и маркет-плейсы, тематические форумы);
- ✓ наружная реклама (здания, билборды и вывески);
- ✓ реклама на транспорте;
- ✓ реклама на местах продаж (розничные магазины);
- ✓ сувенирная реклама;

#### 4. Разработка маркетинговой стратегии проекта

- ✓ печатная реклама (раздаточная полиграфия, раздатка);
- ✓ прямая персональная реклама (директ-реклама);
- ✓ событийная реклама (ивент-реклама).

Главным критерием размещения того или иного рекламного сообщения является то, чтобы потребитель его заметил, заинтересовался и совершил покупку. И поэтому в рекламе зачастую нельзя обойтись без **понимания своей целевой аудитории**, чего можно достичь через различные маркетинговые исследования, такие как опрос и наблюдения. Кроме того, необходимо руководствоваться **затратами** на определенный вид коммуникаций и **особенностями** последних. Так, например, телевидение, несмотря на значительный охват аудитории, характеризуется высокими затратами на съемку и размещение видеоролика. На радио нельзя продемонстрировать внешний вид продукции и т.д. Для продовольственной продукции особой эффективностью пользуется канал **рекламы в местах продаж**. Данная реклама привлекает потребителей непосредственно у полок в магазине, где чаще всего и происходит выбор продукции.

Следует отметить, что в зависимости от направления не всему бизнесу необходима рекламная компания с очень широким охватом. Например, нет смысла рекламировать услуги фотостудии в областном городе на телевидение, которое охватывает аудиторию всей страны. Либо рекламировать на радио новую коллекцию одежды (которую потребителям хотелось бы видеть, прежде чем приобрести).

Анализ рекламных кампаний конкурентов, с одной стороны, может помочь при выборе рекламных каналов, а

с другой стороны, позволит выявить незатронутую нишу для рекламной компании.

При этом большинство видов вышеперечисленной рекламы достаточно затратны, и вопрос в том, смогут ли окупиться данные вложения. Одними из самых бюджетных из вышерассмотренных средств (а также зачастую достаточно высокоэффективны, особенно на областном уровне) являются раздаточные материалы, которые могут распространяться непосредственно в местах скопления целевой аудитории, а также реклама в интернете, к которой мы постепенно переходим.

**Реклама в интернете.** Один из самых простых и распространенных видов рекламы, а также достаточно быстрый способ привлечения клиентов. На сегодняшний день Интернетом пользуются практически все: для общения, получения информации и удовлетворения потребительских нужд.

В первую очередь надо отметить, что визитной карточкой компании в интернете является ее сайт, создать который можно даже самостоятельно на основе бесплатных сервисов Tilda, Wix и др., а также прибегнуть к услугам компаний-разработчиков. Сайт – это:

1. Экономия рекламного бюджета. Ваши посетители будут сами находить Ваш сайт в Интернете по ключевых запросах (если он занимает хорошие позиции в поисковых системах). Возможности сайта позволяют разместить значительно больше информации, чем в рекламном блоке в газете или журнале, буклете, рекламной листовке, прайсах и т.д. Вы существенно экономите таким образом, ведь на сайте можно

разместить намного больше информации чем в альтернативных методах оповещения клиентов.

2. «Живой офис», который доступен круглосуточно. Вся необходимую информацию посетители сайта, то есть потенциальные клиенты, могут получить в любое время, при этом им не нужно обращаться в настоящий офис для получения ответов на интересующие вопросы.

3. Возможность быстрого обновления информации на сайте. К примеру, это могут быть данные о ценах, адресах, контактных телефонах и т.д. С помощью интернет-ресурса вся эта информация обновляется мгновенно, о чем Ваши клиенты будут своевременно уведомлены.

4. Если Ваш бизнес имеет сайт, то это положительная черта Вашей компании. Ведь большинство клиентов ищут информацию прежде всего в Интернете.

5. Сайт-визитка может выступать дополнительным источником дохода. Если ресурс высокопосещаемый, то у его владельца есть прекрасная возможность получать дополнительный доход от размещения баннерной рекламы на своем сайте.

6. При наличии сайта в Интернете, Вы можете запускать полноценные рекламные кампании (контекстная реклама, SEO). Для этого вам стоит обратиться к специалистам.

**Социальные сети** (Facebook, Вконтакте, Instagram) – это комплексное и многоуровневое (прямое и скрытое) воздействие на целевую аудиторию и вовлечение её в пространство интересов Вашего бизнеса. Создание групп и аккаунтов вашего проекта в социальных сетях является достаточно бюджетным способом продвижения

(в случае, если не прибегать к услугам специалистов, а воспользоваться собственными силами).

Вести социальные сети нужно на постоянной основе, регулярно генерировать контент, который может быть:

***Информационный***

полезные статьи  
советы подписчикам  
книги и литература  
аудио книги  
полезные сервисы  
полезное видео

***Развлекательный***

шутки, цитаты  
опросы и обсуждения  
вопросы подписчикам  
развлекательные видео

***Продающий***

обзоры товаров, услуг  
акции разовые и постоянные  
розыгрыши  
спецпредложения  
рассылки по базе подписчиков

***Доверительный***

кейсы и примеры работ  
разборы и помощь  
ответы на вопросы подписчиков  
отзывы и рекомендации  
знакомство с компанией

Поэтому социальные сети — идеальное место для развития бренда и построения долгосрочных отношений с клиентами и потенциальными покупателями. Стоит отметить, что продвижение в социальных сетях

эффективно почти для всех областей бизнеса, так как для каждой ниши всегда найдется своя аудитория. Более того, социальные сети содержат много информации о своих пользователях и позволяют выделить из всей имеющейся аудитории только ту часть, которая вам нужна, ориентируясь на возраст, пол, образование, место жительства и работы, профессию, интересы и другие критерии.

Помимо социальных сетей реклама в интернете также может быть размещена на тематических форумах, а также сервисах наподобие «сервиса услуг Onliner.by», где зарегистрировано более 23 тыс. исполнителей из всех регионов Беларуси, готовых качественно выполнить заказы клиентов в кратчайшие сроки по лучшей цене.

**Личные продажи** предназначены преимущественно для B2B, например, для продажи сложного технического оборудования, и представляют собой непосредственный контакт продавца и потребителя для совершения сделки купли-продажи.

**Связи с общественностью** или как их чаще принято называть PR, представляют собой действия, направленные на формирование благоприятного общественного мнения о компании или товаре. Иными словами, создать выгодный имидж компании в бизнес-среде. Как же создать подобный имидж? В инструментарии любого PR-менеджера находятся следующие мероприятия:

- ✓ информационные ролики и выступления на телевидении, радио, статьи в журналах и газетах;
- ✓ создание партнерских материалов со СМИ;
- ✓ интервью руководителей, пресс-конференции или брифинги, пресс-туры;

#### 4. Разработка маркетинговой стратегии проекта

- ✓ конференции, презентации, тренинги, форумы, круглые столы;
- ✓ спонсорство, благотворительность, участие в общественных мероприятиях;
- ✓ церемонии, премии, праздники, фестивали, организация спортивных событий, визиты заслуженных и выдающихся людей и т.д.

Все эти мероприятия помогут создать имидж социально-ответственной компании на рынке и привлечь к себе внимание потребителей и всей общественности.

**Стимулирование продаж.** Продажи компаний не всегда находятся на одном и том же уровне, и, чтобы их повысить, компании используют различные элементы стимулирования. Частично мы уже затронули эту тему в ценовой политике, когда рассуждали о ценовых скидках. Но существуют и неценовые методы стимулирования. Например, товарные акции, бонусы, лотереи, розыгрыши призов и иные мероприятия. Кроме того, мероприятия стимулирования могут быть направлены не только на потребителей, но и на посредников или собственный торговый персонал. Так, применяются скидки на объем закупки продукции для посредников, премии и дополнительные отпуска – для сотрудников.

**Брендинг** представляет собой процесс разработки и управления брендом – одним из самых грозных оружий в конкурентной борьбе за потребителей. Бренд представляет собой комплекс представлений, ассоциаций и эмоций, которые испытывает потребитель при контакте с товаром или самой компанией.

Базовыми элементами бренда являются логотип, фирменный стиль, шрифты, цветовая палитра и пр., в центре которых лежит ключевая составляющая – целостная

концепция бренда. Все это вы можете сделать самостоятельно либо при помощи специализированных агентств или фрилансеров.

Все это поможет грамотно транслировать ваш бренд на всех платформах и носителях. Увидев где-то ваш логотип или цветовую гамму, у человека в голове сразу будет появляться ваша компания и то, что вы даете. Это и есть ассоциация, это и есть бренд.

Разработанный **сильный бренд** позволяет:

- повысить конкурентоспособность компании и продукции на рынке;
- поднять имидж компании и выделиться на фоне конкурентов;
- привлечь потребителей и поднять их уровень лояльности;
- выжить во время кризиса;
- продавать продукцию по более высоким ценам (метод осязаемой ценности).

### ***Выставочно-ярмарочная деятельность***

позволяет компаниям:

- представить свой товар, в том числе апробировать новинки продукции;
- найти необходимые деловые контакты в бизнес-среде;
- привлечь и лучше изучить потенциальных клиентов.

Выбор выставки полностью зависит от маркетинговых задач Вашей компании, тематики и формата выставки (b2b, b2c), а также места проведения выставки и инфраструктуры выставочной площадки.



**Этап 3. Определение портфеля необходимых проектов и мероприятий, их планирование, сопровождение и мониторинг.**

Рассмотрев все возможные мероприятия по комплексу маркетинга, необходимо отобрать те из них, которые подходят для вашего бизнеса. Для этого необходимо отталкиваться от следующих параметров:

- размер и специализация компании;
- предполагаемый уровень затрат на маркетинговый бюджет;
- обслуживаемый сегмент потребителей;
- специфика производимой продукции и т.д.

Составив перечень наиболее подходящих мероприятий, стоит приступить к составлению плана их реализации, который должен включать: сроки исполнения, затраты, ответственных лиц, возможный эффект и показатели для промежуточного отслеживания. После составления плана мероприятий и рассчитанного маркетингового бюджета у Вас на руках имеется готовая маркетинговая стратегия, которую можно смело реализовывать на практике.

## **5. Азбука финансового менеджмента (часть 1)**

Данный курс предназначен для рассмотрения и получения навыков самостоятельного расчета основных финансовых показателей компании, позволяющих оценить результативность деятельности, а также принимать объективные управленческие решения, основанные на экономических расчетах. Знание основ финансового менеджмента позволит:

- иметь объективную картину об экономике собственного бизнеса;
- принимать управленческие решения, основанные на экономической целесообразности;
- повысить эффективность использования собственных ресурсов;
- объективно оценить финансовые возможности компании;
- оптимизировать расходы;
- выстроить эффективную линейку продаж и

т.д.

## **1. Выручка**

Выручка – совокупность средств, которые были получены организацией от реализации товаров (выполнения работ, оказания услуг).

**Выручка** = Цена единица товара (товаров) умножить на объем продаж каждого вида продукции (работ, услуг) (в шт.).

При работе с выручкой основными терминами являются:

Финансовый результат – соотношение между доходом и расходами компании.

Прибыль – положительный результат финансовой деятельности.

Убыток – отрицательный результат финансовой деятельности.

Валовая прибыль – разность (минус) между выручкой и себестоимостью.

Прибыль – показатель финансового результата.

Существует **2 вида** выручки:

- Выручка с учетом косвенных налогов (налог на добавленную стоимость, акцизы).
- Выручка без учета налогов и сборов.

*!!!Расчет выручки производится по отгруженной продукции, фактически выполненным работам, оказанным услугам.*

**Виды налогов, уплачиваемых из выручки (включаемых в цену продукции) (работ, услуг):**

- Налог на добавленную стоимость;
- Акциз (для подакцизных товаров);
- Единый налог (для производителей сельхозпродукции);
- Единый налог (для организаций, работающих по упрощенной системе налогообложения).

***Налог на добавленную стоимость***

10% – в отношении производства продовольственных товаров, товаров для детей (**Указ Президента № 287 от 21 июня 2007 г. «О**

**налогообложении продовольственных товаров и товаров для детей»);**

20% – стандартная ставка НДС.

**Ставки налога:**

0% – в отношении производства отдельных видов продукции (работ, услуг) согласно перечню, указанному в Статье 94 Налогового кодекса Республики Беларусь.

**Справочно:**

**Примечание 1:** В соответствии с вышеуказанной статьей подлежат освобождению от НДС обороты при производстве и продажах следующих видов продукции (работ, услуг):

– лекарственные средства, медицинская техника, приборы, оборудование, изделия медицинского назначения, а также лекарственные средства, приборы, оборудование, изделия ветеринарного назначения (конкретный перечень – Указ Президента);

– медицинские услуги (за исключением косметологических услуг нелечебного характера);

– образовательные услуги учреждений образования, иных организаций, которым в соответствии с законодательством предоставлено право осуществлять образовательную деятельность;

– услуги организаций культуры, а также телерадиовещательных организаций;

– ритуальные услуги, работы по уходу за могилами;

– объекты жилищного фонда, не завершённые строительством объекты жилищного строительства и работы по строительству и ремонту объектов жилищного фонда, гаражей и автомобильных стоянок по перечню таких работ, утверждаемому Президентом Республики Беларусь;

– охранные услуги (работы), оказываемые (выполняемые) Департаментом охраны Министерства внутренних дел Республики Беларусь и его подразделениями;

– реализация товаров магазинами беспошлинной торговли и т.д.

**Примечание 2:** Освобождается от НДС ряд банковских операций:

- предоставление кредитов (займов), гарантий или иных видов обеспечения по кредитам, включая управление кредитами или гарантиями по кредитам, если такое управление осуществляется банками, предоставившими эти кредиты;
- ведение текущих (расчетных), вкладных (деPOSITных) или иных счетов, а также операций, непосредственно связанных с денежными переводами, долговыми обязательствами;
- обращение белорусских рублей или иностранной валюты, если такие операции не осуществляются в целях нумизматики;
- осуществление прав требования по кредитным договорам на основании договоров цессии (уступки требования);
- отчуждение драгоценных металлов в виде банковских и мерных слитков банкам, физическим лицам;
- услуги по привлечению и (или) доверительному управлению денежными средствами, имуществом организаций и физических лиц, ценными бумагами, форвардными и фьючерсными контрактами, опционами и иными аналогичными финансовыми инструментами срочного рынка, денежными средствами, переданными для приобретения ценных бумаг, форвардных и фьючерсных контрактов, опционов и иных аналогичных финансовых инструментов срочного рынка.

## **Акцизы**

Акцизы – в отношении производства подакцизных товаров (как правило высокорентабельных видов продукции, либо продукции, оказывающей влияние на здоровье человека):

- Алкогольная продукция (этиловый спирт, водка, пиво, слабоалкогольные продукты и т.д.);
- Табачные изделия;
- Нефтепродукты;
- Газ и газопродукты.

- Ставки акцизов устанавливаются Указами Президента.

### **Прогноз выручки**

При прогнозировании выручки необходимо учитывать:

Емкость целевого рынка продукции (работ, услуг), на который ориентирована компания при продажах выпускаемой продукции (работ, услуг);

Доли рынка, занимаемые конкурентами;

Прогнозируемая динамика рынка на продукцию (работы, услуги);

Цены на рынке;

Система ценообразования, планируемая к реализации компанией: система скидок, бонусов клиентам;

Производственная мощность оборудования, закупаемого по проекту;

Прогнозируемый уровень загрузки производственных мощностей (средний по рынку уровень загрузки гостиницы, офисных центров и т.д.).

**Примечание:** *Необходимо рассчитывать выручку по каждому из продуктов, рассчитав затем суммарный объем выручки. Например, бизнес-центр сдает в аренду не только офисы, но и пространство под магазины, кафе, складские площади, а также имеет розничный магазин.*

Прогноз выручки от реализации продукции (работ, услуг) производится:

по каждому виду продукции;

по рынкам сбыта;

с учетом возможного изменения цен на рынке.

**Таблица 1. Пример расчета выручки**

Продукт (услуга)	Цена (без НДС), руб.	Объем продаж	Выручка, тыс. руб.
Продукт 1	200	1 000	200
Продукт 2	300	2 000	600
Продукт 3	400	2 500	1 000
Продукт 4	500	800	400
Продукт 5	600	500	300
ИТОГО выручка без НДС			2 500
НДС			500
<b>Выручка с НДС</b>			<b>3 000</b>

## **2. Себестоимость**

**Себестоимость** – суммарные затраты на производство и реализацию продукции.

Существует 2 основных вида себестоимости:

- Производственная себестоимость – представляет совокупные затраты на производство продукции (работ, услуг);
- Полная себестоимость – включает в себя производственную себестоимость и издержки, связанные с реализацией готовой продукции.

Также при планировании и анализе деятельности рассчитывается себестоимость:

- единицы продукции;
- отдельных видов изделий;
- отдельных сделок и т.д.

В себестоимость включаются 5 основных элементов затрат:

- материальные затраты;
- сырье;
- материалы;



- покупная стоимость товаров;
- топливно-энергетические ресурсы;
- работы и услуги производственного характера);
- расходы на оплату труда рабочих и служащих (фонд оплаты труда);
- отчисления на социальные нужды – 34% от фонда оплаты труда;
- амортизация основных средств и нематериальных активов.

*\*Справочно: Амортизация – перенос стоимости основных средств на стоимость выпускаемой продукции по частям в течение полезного срока эксплуатации основного средства (здания, оборудования и т.д.).*

*Методы начисления амортизации:*

- линейный метод,
- метод суммы числе лет,
- метод уменьшаемого остатка.

Прочие затраты:

- маркетинг и реклама,
- страхование,
- аренда помещений и т.д.

**Таблица 2. Расчет себестоимости**

Статья затрат	Исходные условия		Сумма, тыс. руб.
<b>Материальные затраты</b>			<b>1240</b>
<b>Расчет:</b>			
Статья затрат	Цена за кг, тыс. руб.	Расход на ед. продукции, кг.	Затраты, тыс. руб.
<b>Сырье</b>			<b>370</b>

## 5. Азбука финансового менеджмента (часть 1)

Статья затрат	Исходные условия		Сумма, тыс. руб.
Сырье 1	5	20	100
Сырье 2	10	15	150
Сырье 3	15	8	120
<b>Материалы</b>			<b>740</b>
Материал 1	25	7	175
Материал 2	30	6	180
Материал 3	35	11	385
<b>Топливо-энергетические ресурсы</b>			<b>130</b>
Электроэнергия			50
Газ			70
Вода			10
<b>Расходы на оплату труда</b>			<b>282</b>
<b>Расчет:</b>			
Категория персонала	Заработная плата в мес., руб.	численность персонала, чел.	Фонд оплаты труда, тыс. руб.
Руководители	1500	3	54
Специалисты	1000	5	60
Рабочие	700	20	168
<b>Отчисления в Фонд социальной защиты населения</b>			<b>96</b>
<b>Амортизация основных средств и нематериальных активов</b>			<b>235</b>
<b>Расчет:</b>			
Вид основных средств	Стоимость, тыс. руб.	Норма амортизации	Амортизация, тыс. руб.
Основное средство 1	500	10%	50
Основное средство 2	700	20%	140

Статья затрат	Исходные условия		Сумма, тыс. руб.
Основное средство 3	900	5%	45
<b>Прочие затраты</b>			<b>75</b>
<b>Расчет:</b>			
Статья затрат			Сумма, тыс. руб.
Налоги, включаемые в с/ст			10
Расходы на рекламу			20
Банковские услуги			5
Аренда офиса			40
<b>Итого себестоимость</b>			<b>1 928</b>

**Виды затрат, включаемых в себестоимость:**

- Переменные;
- Постоянные.

**Переменные затраты** – это затраты, величина которых зависит от объёма выпуска продукции (работ, услуг).

К переменным затратам относятся затраты, которые меняются при росте или снижении производства продукции. К переменным затратам относятся:

- затраты на сырьё;
- расходные материалы;
- энергоресурсы, задействованные в основном производстве;
- зарплата основного производственного персонала (вместе с начислениями);
- стоимость транспортных услуг.

**Постоянные затраты** - это затраты, которые остаются неизменными при увеличении или уменьшении объема производства:

- аренда помещений,
- затраты на заработную плату административного персонала,
- коммунальные услуги,
- услуги телефонной связи и прочие.

**Примечание:** Если у предприятия большие *постоянные расходы*, которые оплачиваются независимо от того, есть производство и продажи продукта или нет, нужно, чтобы были постоянные продажи или сезонные продажи в большом объеме, иначе предприятие понесет убытки.

**Таблица 3. Пример расчета переменных и постоянных затрат**

Статья затрат	Исходные условия	Сумма, тыс. руб.
<b>Итого себестоимость</b>		<b>1928</b>
<b>В т.ч.:</b>		
<b>Переменные затраты</b>		<b>1 485</b>
<i>Материальные затраты</i>		<i>1 240</i>
<i>Оплата труда рабочих (с отчислениями в ФСЗН)</i>		<i>225</i>
<i>Расходы на маркетинг</i>		<i>20</i>
<b>Постоянные затраты</b>		<b>443</b>
Оплата труда руководителей и специалистов (с отчислениями в ФСЗН)		153
Амортизация		235

Прочие затраты

55

### **3. Прибыль**

**Прибыль** — это важнейший качественный показатель эффективности деятельности организации, характеризующий рациональность использования средств производства, материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Прибыль от реализации = выручка – себестоимость.

Виды прибыли:

- прибыль от текущей деятельности;
- прибыль от инвестиционной деятельности;
- прибыль от финансовой деятельности.

**Прибыль от текущей деятельности =**

Выручка от реализации продукции (без НДС)

– условно переменные издержки

– условно постоянные издержки

+ прочие доходы по текущей деятельности

– прочие расходы по текущей деятельности.

**Прибыль от инвестиционной деятельности =**

Доходы от инвестиционной деятельности

– расходы от инвестиционной деятельности.

**Прибыль от финансовой деятельности =**

Доходы от финансовой деятельности

– расходы от финансовой деятельности.

**Прибыль до налогообложения =**

прибыль от текущей деятельности  
 + прибыль от инвестиционной деятельности  
 + прибыль от финансовой деятельности.

**Чистая прибыль =**

Прибыль до налогообложения  
 - налог на прибыль  
 - прочие налоги и сборы, уплачиваемые из прибыли.

**Таблица 4. Расчет прибыли**

Показатель	Значение, тыс. руб.
<b>Выручка (без НДС)</b>	<b>3 000</b>
Себестоимость	1 928
<b>Прибыль от реализации (валовая прибыль)</b>	<b>1 072</b>
Прочие доходы от текущей деятельности	5
Прочие расходы от текущей деятельности	4
<b>Прибыль от текущей деятельности</b>	<b>1 073</b>
Доходы от инвестиционной деятельности	4
Расходы от инвестиционной деятельности	2
Доходы от финансовой деятельности	
Расходы от финансовой деятельности	80
Прибыль/убыток от инвестиционной и финансовой деятельности	-78
<b>Прибыль до налогообложения</b>	<b>995</b>
Налог на прибыль	179
<b>Чистая прибыль</b>	<b>816</b>

Из представленной таблицы видно, что организация является прибыльной за данный период.

Если чистая прибыль меньше 0 – организация является убыточной.

#### **4. Рентабельность**

Рентабельность – основной показатель, характеризующий эффективность бизнеса.

Показатели рентабельности измеряются в процентах.

Если показатели рентабельности компании (продукции) больше 0 – это свидетельствует о том, что бизнес (направление деятельности) эффективно (выгодно).

При анализе финансовой отчетности для оценки эффективности хозяйственной деятельности и процессов ценообразования применяют показатель **рентабельности продаж**.

**Рентабельность продаж** вычисляется как отношение чистой прибыли к выручке (нетто) от всех видов продаж.

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от реализации продукции}} \times 100\%$$

Рентабельность продаж показывает, какой процент прибыли мы получим с 1 рубля реализованной продукции.

**Рентабельность активов** – финансовый коэффициент, характеризующий отдачу от использования всех активов (зданий, машин, оборудования, товаров в обороте, запасах, располагаемых денежных средства на счетах) организации.

Показатель показывает процент прибыли, получаемой от активов, которые есть в организации.

$$\text{Рентабельность активов} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы}} \times 100\%$$

**Рентабельность продукции** – показатель, отражающий процент прибыли с 1 рубля затрат на производство продукции.

$$\text{Рентабельность продукции} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{себестоимость реализованной продукции}} \times 100\%$$

**Таблица 5. Расчет показателей рентабельности**

№ п/п	Показатель	ед. изм.	Значение
<b>Исходные данные</b>			
1	Выручка (без НДС)	тыс. руб.	2 500
2	Себестоимость	тыс. руб.	1 928
3	Стоимость активов	тыс. руб.	4 000
4	Чистая прибыль	тыс. руб.	422
<b>Расчет показателей рентабельности</b>			
5	Рентабельность продаж (стр. 4/стр. 1)	%	16,9%
6	Рентабельность продукции (стр. 4/стр. 2)	%	21,9%
7	Рентабельность активов (стр. 4/стр. 3)	%	10,6%

### **5. Уровень безубыточности**

**Уровень безубыточности** — это тот уровень производства и последующей реализации продукта, при котором покрываются все осуществленные при этом затраты и издержки. По-другому, это тот объем



реализации товаров, при котором прибыль будет равняться нулю.

Уровень безубыточности можно определить:

- в денежном выражении;
- в натуральном выражении.

Уровень безубыточности (УБ) рассчитывается по формуле:

$$\text{УБ} = \frac{\text{условно-постоянные издержки}}{\text{маржинальная (переменная) прибыль}} * 100$$

где маржинальная (переменная) прибыль – выручка от реализации за минусом условно-переменных издержек и налогов из выручки.

Объем реализации, соответствующий уровню безубыточности, определяется как произведение выручки от реализации и уровня безубыточности. Приемлемым считается уровень менее 60%.

**Примечание:** Значение уровня безубыточности можно также найти в натуральном выражении: объем реализации продукции, обеспечивающий нулевую рентабельность.

*Пример:* для обеспечения безубыточности необходимо производить 300 единиц продукции на общую сумму 200 тыс. руб.

Пример расчета точки безубыточности представлен в Таблице 6.

## 5. Азбука финансового менеджмента (часть 1)

**Таблица 6. Пример расчета точки безубыточности**

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Значение
<b>Исходные показатели</b>			
1	Объем производства продукции, ед.	изделий	6 800
2	Выручка (без НДС)	тыс. руб.	2 500
3	Себестоимость	тыс. руб.	1 928
4	Постоянные затраты	тыс. руб.	443
5	Цена единицы продукции	рублей	368
6	Себестоимость единицы продукции	рублей	284
7	<i>в т.ч. Постоянные затраты</i>	<i>рублей</i>	<i>55</i>
8	Прибыль на ед. продукции	рублей	84
<b>Расчет точки безубыточности</b>			
9	<b>Точка безубыточности (кол-во изделий) (стр. 4/(стр. 7 + стр. 8)*1000</b>	<b>изделий</b>	<b>3 182</b>
10	в % от объема производства (уровень безубыточности)	%	46,8%
11	<b>Объем выручки, обеспечивающий безубыточную работу</b>	<b>тыс. руб.</b>	<b>1 170</b>

## **6. Азбука финансового менеджмента (часть 2)**

## **6. Налоги: виды и расчет**

Налоги, сборы и платежи, уплачиваемые компанией, осуществляющей деятельность на территории Республики Беларусь, можно разделить на 3 группы:



Конкретный перечень видов уплачиваемых налогов и ставок по ним зависит от:

- сферы деятельности организации;
- территории, на которой расположена компания;
- правового режима, в рамках которого функционирует компания.

## **7. Оборотный капитал**

Любое предприятие, ведущее предпринимательскую деятельность с целью получения прибыли, должно обладать определенным капиталом, вложенным в основные и оборотные активы.

**Оборотный капитал** – это совокупность вложений в одну из составных частей имущества, а именно в средства, обеспечивающие непрерывное функционирование производственно-коммерческого цикла. При общем сходстве понятий «оборотные средства», «оборотные

фонды», «оборотный капитал» в этих определениях имеются различия.

Термин **«оборотные средства»** идентичен термину **«оборотные активы»** и применяется в сфере бухгалтерской деятельности. Их также часто называют «текущими активами».

**«Оборотные фонды»** – термин, применяемый для определения видов активов в их материально-вещественной форме, различаемых по стадиям кругооборота и по назначению. Определение **«оборотный капитал»** дано выше и указывает на величину вложений в оборотные активы.

**Оборотными (текущими) активами** называется постоянно находящаяся в движении совокупность производственных оборотных фондов и фондов обращения в денежном выражении, предназначенных для обеспечения бесперебойного процесса производства продукции и ее реализации.

Чистый оборотный капитал проекта (компании) рассчитывается как разница между текущими активами и краткосрочными обязательствами для каждого периода планирования.

Строка «Итого текущих активов» равна сумме запасов сырья и материалов, незавершенного производства, готовой продукции, дебиторской задолженности покупателей, авансов поставщикам и резерва денежных средств.

Строка «Итого текущих обязательств» определяется как сумма кредиторской задолженности перед поставщиками, задолженности перед бюджетом, задолженности по оплате труда и авансов покупателей.

Изменение (прирост, снижение) чистого оборотного капитала за текущий период планирования

рассчитывается как разница между величиной чистого оборотного капитала следующего периода планирования и величиной чистого оборотного капитала текущего периода планирования.

**Исходная информация**, которую необходимо учитывать при расчете прироста чистого оборотного капитала:

1. Среднее время хранения запасов сырья и материалов в днях;
2. Длительность производственного цикла, в днях;
3. Среднее время хранения запасов готовой продукции на складе (в днях);
4. Доля продаж покупателям на условиях предоплаты (в процентах);
5. Средний срок предоплаты продукции покупателям (в днях);
6. Доля продаж покупателям на условиях последующей оплаты (в процентах);
7. Средний срок оплаты покупателями задолженности (в днях);
8. Доля предоплаты текущих расходов поставщикам (в процентах);
9. Средний срок предоплаты поставщикам (в днях);
10. Доля текущих расходов на условиях последующей их оплаты поставщикам (в процентах);
11. Средний срок погашения кредиторской задолженности перед поставщиками;
12. Дата выплаты заработной платы;

### 13. Периодичность уплаты налогов в днях.

#### **Краткосрочные активы:**

- запас сырья, материалов;
- незавершенное производство (полуфабрикат, продукт, который требует дополнительной обработки);
- готовая продукция и товары;
- дебиторская задолженность (задолженность за поставленную продукцию).

#### **Кредиторская задолженность:**

- задолженность перед поставщиками, подрядчиками;
- задолженность по оплате труда;
- задолженность по налогам и сборам.

При планировании работы важно, чтобы денежных средств было достаточной для бесперебойной работы организации.

*Пример:* Иногда бывают ситуации, когда поставщики сырья просят предоплату, а за поставленную продукцию покупатели рассчитываются с отсрочкой платежа. В данной ситуации может наступить период, когда даже при условии прибыльной работы не хватает средств для выпуска продукции. Поэтому организации вынуждены снижать объемы производства, образуется просроченная задолженность и т.д., что негативно сказывается на деятельности.

Поэтому для обеспечения нормальной ритмичной работы, а также будущего увеличения объемов производства, требуется грамотное планирование



оборотного цикла организации, чтобы избежать нехватки денежных средств.

## **8. Денежные потоки**

Для того, чтобы организация могла осуществлять деятельность, требуется наличие денежных средств. Даже если организация работает прибыльно, денег у нее может не хватать для финансирования своих расходов, а также дальнейшего развития.

Для того, чтобы грамотно спланировать свою финансовую деятельность, требуется расчет и прогноз движения денежных средств.

Движение средств организации состоит из:

- получения средств (+)
- расхода средств (-).

Денежные потоки состоят из следующих составляющих:

### **1. Приток денежных средств по текущей (операционной) деятельности:**

- выручка;
- прирост кредиторской задолженности.

### **2. Отток денежных средств по текущей (операционной) деятельности:**

- затраты на производство и реализацию продукции;
- налоги;
- прирост краткосрочных активов.

### **3. Приток денежных средств по инвестиционной деятельности:**

- реализация основных средств.

### **4. Отток денежных средств по инвестиционной деятельности:**

6. Азбука финансового менеджмента (часть 2)

- капитальные затраты;
- долгосрочные финансовые вложения.

**5. Приток денежных средств по финансовой деятельности:**

- получение кредитов и займов.

**6. Отток денежных средств по финансовой деятельности:**

- Погашение основного долга и процентов по кредитам;
- Выплата дивидендов.

**7. Излишек дефицит денежных средств**

**8. Накопительный остаток (дефицит) денежных средств.**

**Таблица. Пример расчета денежного потока**

Наименование показателей	2020	2021	2022	...
<b>I. ТЕКУЩАЯ (ОПЕРАЦИОННАЯ) ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>				
<b>1.1. Приток:</b>				
1.1.1. Выручка от реализации продукции	2 241,1	3 861,4	3 861,4	...
1.1.2. Прирост кредиторской задолженности	68,0	-92,2	-16,1	...
1.1.3. Прочие поступления по текущей (операционной) деятельности	435,0	148,0	0,0	...
1.1.4. Итого приток денежных средств по текущей (операционной) деятельности	2 744,1	3 917,2	3 845,3	...
<b>1.2. Отток:</b>				
1.2.1. Затраты на производство и реализацию продукции (за вычетом амортизации)	1 716,7	2 422,7	2 359,7	...
1.2.2. НДС, подлежащий уплате (возврату)	5,2	-1 317,4	-1 418,0	...
1.2.3. НДС по приобретенным материальным ресурсам, прочим товарно-материальным ценностям, работам и услугам	82,3	160,8	160,9	...
1.2.4. Прочие налоги, сборы и платежи, уплачиваемые из выручки	22,4	38,6	38,6	...
1.2.5. Налоги, сборы и платежи, уплачиваемые из прибыли (доходов)	0,0	0,0	0,0	...
1.2.6. Прирост оборотных активов	699,0	-133,0	-8,2	...
1.2.7. Итого отток денежных средств по текущей (операционной) деятельности	2 525,6	1 171,7	1 133,0	...
1.3. Сальдо потока денежных средств по текущей (операционной) деятельности (стр. 1.1.4 - стр. 1.2.7)	218,5	2 745,5	2 712,3	...

## 6. Азбука финансового менеджмента (часть 2)

Наименование показателей	2020	2021	2022	...
<b>II. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>				
<b>2.1. Приток:</b>				
2.1.1. Поступления денежных средств от реализации основных фондов и нематериальных активов (без НДС по остаточной стоимости)	0,0	0,0	0,0	...
От долгосрочных финансовых вложений	27,0	0,0	0,0	...
2.1.2. Прочие доходы от инвестиционной деятельности	293,0	0,0	0,0	...
2.1.3. Итого приток денежных средств по инвестиционной деятельности	320,0	0,0	0,0	...
<b>2.2. Отток:</b>				
2.2.1. Капитальные затраты без НДС	250,9	6 281,5	12 241,0	...
2.2.2. НДС, уплачиваемый при осуществлении капитальных затрат	0,0	1 211,4	1 311,9	...
2.2.3. Долгосрочные финансовые вложения	0,0	141,0	0,0	...
2.2.4. Другие расходы по инвестиционной деятельности	0,0	4,0	0,0	...
2.2.5. Итого отток денежных средств по инвестиционной деятельности	250,9	7 637,9	13 552,9	...
2.3. Сальдо потока денежных средств по инвестиционной деятельности	69,1	-7 637,9	-13 552,9	...
2.4. Накопительный остаток по инвестиционной деятельности		-7 637,9	-21 190,8	...
Наименование показателей	2020	2021	2022	...
<b>III. ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>				
<b>3.1. Приток:</b>				
3.1.1. Дополнительно привлекаемый акционерный капитал	0,0	0,0	0,0	...
3.1.2. Заемные и привлеченные средства по проекту	348,0	7 220,9	13 796,2	...
3.1.3. Существующие заемные и привлеченные средства по организации, полученные за базовый период (год)	0,0	x	x	...
3.1.4. Краткосрочные кредиты, займы	200,0	0,0	0,0	...
3.1.5. Возмещение из средств бюджета части процентов по долгосрочным кредитам	0,0	0,0	1 774,4	...
3.1.6. Прочие источники (финансовые вложения)	482,0	162,0	0,0	...
3.1.7. Итого приток денежных средств по финансовой деятельности	1 030,0	7 382,9	15 570,6	...
<b>3.2. Отток:</b>				
3.2.1. погашение основного долга по долгосрочным кредитам, займам по проекту	0,0	0,0	0,0	...
3.2.2. погашение процентов по долгосрочным кредитам, займам по проекту	0,0	275,8	3 548,7	...
3.2.3. погашение прочих издержек по долгосрочным кредитам, займам по проекту	22,0	35,7	46,6	...
Наименование показателей	2020	2021	2022	...
<b>III. ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>				
<b>3.2. Отток:</b>				
3.2.4. погашение основного долга по существующим долгосрочным кредитам, займам	272,8	555,5	597,1	...
3.2.5. погашение процентов и прочих издержек по существующим долгосрочным кредитам, займам	16,1	57,8	78,6	...
3.2.6. погашение прочих долгосрочных обязательств организации	0,0	0,0	0,0	...
3.2.7. погашение краткосрочных кредитов, займов	0,0	263,7	0,0	...
3.2.8. выплата дивидендов	0,0	0,0	0,0	...
3.2.9. использование финансовых средств на прочие цели	504,0	162,0	0,0	...
3.2.10. Итого отток денежных средств по финансовой деятельности	815,0	1 350,5	4 271,1	...
3.3. Сальдо потока денежных средств по финансовой деятельности	215,0	6 032,5	11 299,5	...
4. Итого приток денежных средств по всем видам деятельности	4 094,1	11 300,1	19 415,9	...
5. Итого отток денежных средств по всем видам деятельности	3 591,5	10 160,1	18 957,0	...
6. Излишек (дефицит) денежных средств	502,6	1 140,0	458,9	...
<b>7. Накопительный остаток (дефицит) денежных средств</b>	<b>65,0</b>	<b>1 205,0</b>	<b>1 663,9</b>	<b>...</b>

Положительное значение показателя «Накопительный остаток (дефицит) денежных средств» показывает достаточность средств у компании для финансирования всех обязательств, отрицательное значение – недостаток средств для функционирования компании.

В случае образования накопительного дефицита денежных средств, компании в будущем необходимо принимать решения, обеспечивающее сокращение дефицита денежных средств и выход на положительное значение показателя (привлечение краткосрочных займов, сокращение переменных либо постоянных затрат, рост выручки и т.д.).

## **9. Бухгалтерский баланс**

**Бухгалтерская отчетность** – единая система данных об имущественном и финансовом положении организации и о результатах ее хозяйственной деятельности, составляемая на основе данных бухгалтерского учета по установленным формам.

Бухгалтерская отчетность состоит из:

- бухгалтерского баланса;
- отчета о прибылях и убытках;
- отчета об изменении капитала;
- отчета о движении денежных средств;
- отчета о целевом использовании полученных

средств;

- пояснительной записки, аудиторского заключения.

Опираясь на отчетность, топ-менеджмент компании получает представление о четырех аспектах деятельности организации:

- 1) имущественное и финансовое положение организации;
- 2) финансовые результаты;

- 3) изменения в капитале;
- 4) ликвидность организации.

**Бухгалтерский баланс** – основная важнейшая форма бухгалтерской отчетности, главный источник информации об имущественном положении организации, о состоянии ее средств в денежной оценке на определенную дату.

Баланс состоит из активов и пассивов.

**АКТИВЫ** – располагаемое имущество организации.

**ДОЛГОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ:**

- материальные ценности (здания, машины, оборудование);
- долгосрочные финансовые вложения (ценные бумаги, вложения в другие компании);
- нематериальные активы (патенты, лицензии, товарные знаки).

**КРАТКОСРОЧНЫЕ АКТИВЫ:**

- запасы;
- денежные средства;
- незавершенное производство;
- готовая продукция.

**ПАССИВЫ**

**СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ:**

- уставный фонд;
- нераспределенная прибыль.

**ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА:**

- долгосрочные кредиты и займы;
- лизинг.

**КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА:**

- краткосрочные кредиты и займы;
- задолженность поставщикам;
- задолженность по оплате труда;
- прочая краткосрочная задолженность.

**Чистые активы** – это величина, определяемая путем вычитания из суммы активов организации суммы ее обязательств.

Чистые активы организации должны быть как минимум **положительные**. Они должны **превышать** уставный капитал организации.

**Отрицательные чистые активы** – признак несостоятельности организации, говорящий о том, что фирма полностью зависит от кредиторов и не имеет собственных средств.



### **Понятие бизнес-плана проекта**

**Бизнес план проекта** – это документ, разрабатываемый и предоставляемый инвестору по проекту, в котором в краткой форме в общепринятой последовательности разделов излагаются главные характеристики проекта и финансовые показатели, связанные с его реализацией. Бизнес-план разрабатывается, как правило, при:

- создании нового предприятия, его структурного подразделения;
- освоении принципиально новой продукции, нового вида деятельности;
- кардинальном изменении стратегии действующего предприятия.

Цели разработки и представления бизнес-плана:

- принятие решения о реализации проекта;
- мобилизация инвестиционных ресурсов организации;
- комплексное определение наиболее выгодных условий реализации проекта (производительность оборудования, площадка для размещения производства, налоговый режим, оптимальная организационно-штатная структура персонала и т.д.);
- привлечение заемных средств для реализации проектов (банковских кредитов, средств фондов и т.д.).

Разработка и изложение бизнес-плана подчинены логической структуре, которая носит стандартизированный характер в большинстве стран с развитой рыночной экономикой. Отклонения от этой общепринятой структуры вызываются отраслевыми



особенностями и масштабами проекта. Разработка бизнес-плана представляет собой фазу прединвестиционных исследований.

### ***Структура бизнес-плана проекта***

Структура бизнес-плана инвестиционного проекта зависит от особенностей организации, реализующей инвестиционный проект:

- бизнес-план инвестиционного проекта, реализуемого в рамках действующей организации – **Brownfield-проект**;
- бизнес-план инвестиционного проекта, реализуемого новой компанией, созданной для реализации инвестпроекта – **Greenfield-проект**.

Оценка эффективности Greenfield-проекта выполняется на основании единой информации, **подготовленной по четырем основным блокам**:

- выручка;
- текущие затраты;
- инвестиционные затраты;
- источники финансирования по проекту.

При расчете эффективности проекта используется **метод дисконтирования**.

Эффективность Brownfield-проекта определяется **дополнительной прибылью**, которую получит предприятие в связи с реализацией проекта:

- **оцениваются изменения** доходов, текущих затрат, инвестиционных затрат, связанных с реализацией проекта;

- финансовая состоятельность проекта определяется **совокупным результатом деятельности** предприятия с учетом проекта;
- для оценки эффективности проекта используется **метод анализа изменений, метод сравнения;**
- для оценки финансовой состоятельности предприятия используется **метод объединения финансовых моделей.**

Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта регламентирована Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь № 158.

Бизнес-план инвестиционного проекта состоит из следующих блоков:

1. Описательная часть;
2. Финансовая модель (прогноз финансово-хозяйственной деятельности организации).

Структура бизнес-плана включает следующие разделы:

- Резюме.
- Характеристика проекта и стратегия его развития.
- Описание продукции.
- Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга.
- Производственный план.
- Организационный план.
- Инвестиционный план, источники финансирования.

- Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности.
- Показатели эффективности проекта.
- Юридический план.

### **Где взять информацию для подготовки бизнес-плана?**

Исходная информация, необходимая для разработки бизнес-плана:

- бухгалтерский баланс организации;
- статистическая отчетность;
- кредитные договора, договора лизинга;
- бизнес-планы развития компании на 1 год, 5 лет;
- учредительные документы;
- договора подряда, договора поставки оборудования;
- налоговые декларации;
- маркетинговые исследования, исследования рынка.

### **Описание основных разделов бизнес-плана**

Резюме. Резюме отражает основную идею проекта и обобщает основные выводы и результаты по разделам бизнес-плана. Его содержание должно в сжатой и доступной форме изложить суть бизнес-плана.

#### **Что важно отразить в разделе:**

- краткая информация о проекте;
- информация об инициаторе проекта;
- краткое описание выпускаемой продукции (оказываемых услуг) по проекту;

- основные результаты анализа рынка по проекту;
- инвестиции по проекту;
- источники финансирования;
- финансовая реализуемость проекта;
- эффективность проекта;
- выводы.

### ***Характеристика проекта и стратегия развития***

В разделе необходимо разместить следующую информацию:

#### **а) Если проект реализуется в действующей организации:**

- описание организации-инициатора проекта;
- анализ финансово-хозяйственной деятельности организации за последние 3 года;
- стратегия развития организации;
- особенности инвестиционного проекта.

В стратегии развития организации отражаются:

- главные цели и задачи перспективного развития компании (выпуск новой продукции, увеличение объемов производства, замена основных средств, иные цели и направления);
- актуальность и новизна проекта, каким образом реализация проекта отразится на деятельности компании в целом.

В особенностях реализации проекта отражается:

- *идея проекта;*
- *описание зданий и сооружений, строящихся по проекту;*

- *описание машин и оборудования, приобретаемых проекту;*

- *основной эффект, получаемый в рамках проекта.*

**б) Если реализуется новый проект:**

1. Описание проекта;

2. Описание команды проекта (с отражением персоналий либо компании-учредителя, реализующего проект). Отражение опыта работы в отрасли, реализованных успешных проектах, компетенции.

3. Особенности реализации проекта:

- *описание зданий и сооружений, строящихся по проекту;*

- *описание машин и оборудования, приобретаемых проекту.*

- *основной эффект, получаемый в рамках проекта.*

Описание продукции (работ, услуг) по проекту.

В разделе важно отразить:

- *линейку продукции, производимой в рамках проекта;*

- *конкурентные преимущества продукции по проекту перед товарами, имеющимися на рынке;*

- *качественные характеристики продукции.*

Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга. (см. видеоуроки 3 и 4).

В разделе важно отразить:

***Анализ рынков:***

- общее положение дел на планируемых рынках продаж продукции по проекту;
- ёмкость рынка;
- экспорт/импорт продукции по проекту;
- тенденции развития рынка;
- основные конкуренты;
- планируемая доля создаваемой продукции по проекту;
- доля конкурентов на рынках;
- конкурентоспособность создаваемого продукта по цене и по качеству.

***Стратегия маркетинга:***

- стратегия сбыта (нацеленная на увеличение доли рынка, продвижение на новые рынки, рост цены и т.д.);
- цены на продукцию с учетом конъюнктуры рынка и тенденций его изменения;
- возможности ее сбыта с запланированным уровнем рентабельности;
- каким образом будет реализовываться продукция (собственная торговая сеть, торговые представительства, посредники, дистрибьюторы, иные способы реализации продукции);
- информация о наличии договоров (протоколов о намерении) поставки продукции, намечаемой к выпуску в рамках проекта.

***Производственный план (программа оказания услуг)***

В разделе важно отразить:

**1. Допущения при расчёте программы оказания услуг:**

- производственная мощность;
- период выхода на проектную мощность;
- цены на продукцию (работы, услуги);
- сменность работы;
- ассортимент продукции;

**2. Производственная программа:**

- объем и динамика выпуска продукции в натуральном выражении;
- объем и динамика выпуска продукции в стоимостном выражении.

**3. Материально-техническое обеспечение по проекту:**

Детализация затрат по проекту в разбивке по элементам затрат:

В составе затрат учтены следующие элементы:

- материальные затраты;
- расходы на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды;
- амортизационные отчисления;
- прочие затраты.

Важно отразить:

• нормы расхода сырья, материалов на производство единицы продукции;

- цены на сырье;
- планируемые поставщики (с указанием конкретных компаний-поставщиков);
- условия поставки;
- возвратные отходы (в случае наличия);
- география поставок (импорт, внутренний рынок).

Организационный план. В разделе важно отразить:

- персонал по проекту: численность, заработная плата;
- динамика численности персонала с учетом роста объемов производства по проекту;
- количество создаваемых рабочих мест по проекту;
- сменность работы.

### ***Инвестиционный план. Источники финансирования.***

В разделе важно отразить:

#### ***1. Инвестиции:***

- объем и статьи капитальных затрат по проекту;
- календарный график реализации проекта;
- расходы на прирост чистого оборотного капитала по проекту;
- размер финансовых издержек по проекту.

#### ***2. Источники финансирования.***

- размер собственных средств по проекту (на какие направления будут использованы средства?);
- размер заемных средств по проекту (на какие направления будут использованы средства?);
- условия привлечения заемных средств по проекту (валюта, срок предоставления, отсрочка по выплате основного долга, форма обеспечения);
- источники финансирования основного долга и процентов по заемным средствам.



## **Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности по проекту.**

В разделе важно отразить:

1. Основные допущения при расчете финансового плана проекта:

- дата расчета бизнес-плана;
- валюта расчетов;
- курсы валют;
- горизонт прогнозирования;
- период прогнозирования;
- обоснование горизонта прогнозирования;
- режим налогообложения.

2. Налоговое окружение. Виды и ставки уплачиваемых налогов.

3. Прогноз прибыли по проекту.

4. Прогноз денежного потока.

## **Показатели эффективности проекта.**

В разделе важно отразить:

1. Расчет эффективности инвестиционного проекта

- Методику расчета ставки дисконтирования.
- Основные показатели эффективности

проекта:

- чистый дисконтированный доход;
- внутренняя норма доходности;
- индекс рентабельности;
- простой срок окупаемости проекта;
- динамический срок окупаемости проекта.

Основные выводы.

2. Анализ качественных рисков. SWOT-анализ.

3. Анализ количественных рисков. Расчет чувствительности проекта.

### ***Юридический план.***

В разделе важно отразить:

- организационно-правовая форма создаваемого юридического лица (если greenfield-проект).
- структура акционеров (участников) организации.
- размер уставного фонда.
- особенности распределения дивидендов.

### ***На что следует обратить внимание компании при разработке финансовой модели бизнес-плана проекта?***

Ниже приведены основные советы для компаний, разрабатывающих финансовую модель бизнес-плана инвестиционного проекта:

1. Каждый показатель, отраженный в финансовой модели, должен коррелировать с иными параметрами проекта. **Пример:** *зачастую при прогнозировании выручки компанией не всегда учитываются потребности целевого рынка либо производственная мощность закупаемого оборудования.*

2. Оптимальный горизонт прогнозирования в финансовой модели зависит от целей и задач самой модели. Оптимальный горизонт прогнозирования, при

котором прогнозная модель будет приближена к реальности – не более 5 лет.

3. Финансовая модель должна отражать стратегию бизнеса компании и опираться на показатели, характеризующие особенности отрасли, направления бизнеса и т.д.

4. В финансовую модель необходимо закладывать различные сценарии развития бизнеса и/или инвестиционного проекта: базовый, пессимистичный, оптимистичный.

5. Финансовая модель инвестиционного проекта должна быть оптимально детализирована. Уровень детализации выручки, затрат и т.д. свидетельствует об уровне знаний менеджмента компании о действующем либо создаваемом бизнесе и, соответственно, его способности минимизировать риски в период функционирования бизнеса.

6. Период прогнозирования, принимаемый при разработке финансовой модели: оптимально принимать год либо квартал. При данном периоде прогнозирования легче впоследствии производить финансовый анализ. При анализе влияния на бизнес компании инвестиционных проектов, реализуемых длительный период времени, в качестве горизонта прогнозирования принимается календарный год.

7. Проработка инвестиционной идеи должна начинаться с анализа рынка и конкурентной среды, определения емкости на целевых рынках той продукции, которая планируется к выпуску по проекту.

8. Бизнес-план является более реалистичным, если в нем прогнозируется поступательный рост основных финансовых показателей проекта (рост выручки, прибыли и т.д.), а не резкий рост объемов бизнеса.

9. Цены на продукцию (работы и услуги) часто принимаются условно-постоянными. Формирование ценовой политики – на основании детального анализа рынка.

10. Цены на сырье и материалы, ТЭР, закупаемые по проекту, также принимаются условно-постоянными. Прогнозирование затрат – на основании анализа альтернативных ценовых предложений потенциальных поставщиков.

11. При планировании капитальных затрат по проекту необходимо получить ценовые предложения от нескольких компаний, осуществляющих проектные и строительно-монтажные работы, а также компаний-поставщиков оборудования, и выбрать наиболее приемлемый вариант с точки зрения качества, производительности и т.д.

12. В бизнес-плане реализуемого инвестиционного проекта необходимо детальное описание организационно-штатной структуры персонала по проекту, описание их функций с детализацией до каждого структурного подразделения, а также указать источники набора персонала.

13. В бизнес-плане инвестиционного проекта необходимо производить детальный анализ рисков.

14. Регулярный пересмотр планов – нормальное явление в рискованном проекте либо в условиях нестабильной внешней среды функционирования экономики. Для тех, кто считает, что это неоправданно дорого, можно сказать, что ценность пересмотра планов – гигантские убытки, которых можно избежать, изменив стратегию или отказавшись от продолжения проекта.

15. Бизнес-план никогда не оправдывается в точности.

## 7. Методика подготовки бизнес-плана

## **8. Основы налогообложения**

Выбор системы налогообложения – важный и ответственный шаг для любого бизнеса, будь то начинающий ремесленник, индивидуальный предприниматель или владелец крупного предприятия.

Налог – обязательный, индивидуально безвозмездный платёж, принудительно взимаемый органами государственной власти различных уровней с юридических и физических лиц в целях финансового обеспечения деятельности государства. Цель каждого хозяйствующего субъекта – получение прибыли путем увеличения доходов и минимизации расходных статей, исключением не являются и налоговые платежи.

### ***Какие налоги платят ремесленники?***

Плата за осуществление деятельности:

- сбор 1 базовая величина в календарный год
- сроки оплаты:
  - до начала осуществления ремесленной деятельности
  - за последующие периоды – не позднее 28-го числа последнего месяца текущего календарного года.

Ремесленники не уплачивают подоходный налог и единый налог с ИП и иных физлиц, а также не ведут государственную статистическую отчетность. Страховые взносы в Фонд соцзащиты они могут делать по желанию.

Реквизиты на уплату ремесленного сбора можно узнать:

- в налоговом органе по месту жительства физического лица;

– на официальном сайте МНС [nalog.gov.by](http://nalog.gov.by) в подразделе «Сведения о платежах» раздела «Главная/Инспекции Министерства по налогам и сборам по областям и г. Минску».

### **Какие налоги платят занятые в области услуг агроэкотуризма?**

Физические лица – субъекты агроэкотуризма обязаны ежегодно до 10 января года, следующего за отчетным, представлять в налоговый орган по месту нахождения агроэкоусадьбы субъекта агроэкотуризма информацию о заключении (незаключении, отсутствии) договоров на оказание услуг в сфере агроэкотуризма в отчетном году по форме, утверждаемой Министерством по налогам и сборам.

Информация субъектом агроэкотуризма может быть представлена в налоговый орган по месту нахождения агроэкоусадьбы субъекта агроэкотуризма в письменной или электронной форме. Информация в письменной форме может быть представлена на бумажном носителе лично субъектом агроэкотуризма или направлена по почте. Информацию субъекты агроэкотуризма вправе направить в налоговый орган по месту нахождения агроэкоусадьбы субъекта агроэкотуризма в *электронном виде через Личный кабинет плательщика*.

**Личный кабинет плательщика** – интернет-сервис, в котором представлены электронные сервисы для всех категорий плательщиков, как организаций, так и для физических лиц и индивидуальных предпринимателей. При авторизации плательщика в главном меню отобразятся те электронные сервисы, которые относятся к соответствующей категории плательщиков: юридических



лиц либо физических лиц и индивидуальных предпринимателей.

Доступ к сервису «Личный кабинет плательщика для физических лиц» осуществляется одним из существующих способов:

– с помощью логина и пароля. Получить логин и пароль можно лично в любой инспекции, независимо от места постановки на учет. При обращении в инспекцию при себе необходимо иметь документ, удостоверяющий личность;

– с помощью ключа электронной цифровой подписи (ЭЦП). Сертификат открытого ключа проверки электронной цифровой подписи выдается удостоверяющим центром, аккредитованным в Государственной системе управления открытыми ключами проверки электронной цифровой подписи Республики Беларусь, и храниться на USB-ключе.

Электронные услуги, представляемые через «Личный кабинет плательщика» для физических лиц:

1. Получение документов.
2. Визуализация электронного документа (при наличии ЭЦП).
3. Запись на личный прием к руководству инспекций МНС.
4. Заполнение деклараций (расчетов). *Можно просмотреть список ранее поданных деклараций.*
5. Уплата налогов в «Личном кабинете» посредством использования интернет-банкинга Беларусбанка, Белгазпромбанка, Альфабанка, Белинвестбанка и Приорбанка.

6. Подача заявлений на осуществление административных процедур в электронном виде в налоговый орган (при наличии ЭЦП).

7. Подача уведомления об осуществлении деятельности для расчета единого налога.

8. Просмотр сообщений, поступающих от налоговых органов (при наличии ЭЦП).

9. Извещения на уплату: налога на недвижимость с физических лиц, земельного налога с физических лиц, подоходного налога с физических лиц.

10. Предварительная регистрация на прием в инспекции, где внедрена электронная очередь, просмотр информации о количестве человек в очереди и возможности информирования о качестве обслуживания.

11. Редактирование персональных данных плательщика.

12. Возможность оценить работу налоговых органов воспользовавшись сервисом "Анкетирование".

Плата за осуществление деятельности:

- сбор 1 базовая величина в календарный год
- срок уплаты:
  - до начала осуществления деятельности
  - за последующие периоды – не позднее 28-го числа последнего месяца текущего календарного года.

Осуществление физическим лицом деятельности по оказанию услуг в сфере агротуризма без уплаты сбора за осуществление деятельности по оказанию услуг в сфере агротуризма, и (или) без подачи заявления в налоговый орган о постановке на учет, и (или) без извещения соответствующего Совета депутатов первичного территориального уровня, и (или) без заключения

договора на оказание услуг в сфере агротуризма влечет предупреждение или наложение штрафа в размере от одной до десяти базовых величин (часть первая статьи 23.74 Кодекса Республики Беларусь об административных правонарушениях).

**Какие налоги платят физические лица, осуществляющие деятельность без регистрации в качестве ИП («самозанятые»)?**

Уплата налогов в зависимости от заказчика:

- по заказам граждан для нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности – единый налог. Ставки зависят от вида деятельности и места ее осуществления. Срок уплаты – до начала осуществления деятельности;
- по заказам организаций и ИП – подоходный налог с физических лиц. Подоходный налог удерживает и оплачивает организация или ИП.

### ***Какие налоги платят ИП?***

Индивидуальные предприниматели могут применять следующие системы налогообложения:

- единый налог;
- подоходный налог (общая система налогообложения, или ОСН);
- упрощенную систему налогообложения (УСН).

**Единый налог** уплачивается при определенных видах деятельности:

- розничная торговля некоторыми группами товаров;

– оказание потребителям широкого перечня услуг и работ, среди которых общественное питание, техническое обслуживание и ремонт автомобилей, производство мебели, ремонт предметов личного пользования и бытовых изделий, производство и ремонт одежды, деятельность в области фотографии, услуги парикмахерских и салонов красоты, деятельность такси и услуги по перевозке мебели, репетиторство, чистка и уборка жилых помещений и многое-многое другое.

Точно узнать, подходит ли ваш вид деятельности под этот налог, проще всего в налоговой инспекции. С 2019 года ИП не зависимо от того, подходит ли его деятельность под единый налог, может выбрать и другую систему налогообложения: УСН или подоходный.

Верхний и нижний пределы ставки единого налога устанавливаются Налоговым кодексом Республики Беларусь, а конкретные размеры для каждого ИП — областными и Минским городскими Советами депутатов.

В том случае, если деятельность ИП не подпадает под единый налог, необходимо будет выбирать между общей и упрощенной системами налогообложения.

Подать декларацию и уплатить единый налог предприниматель обязан до начала своей деятельности.

***Если у ИП несколько видов деятельности (подпадающих и не поддающихся под единый налог), то единый налог применяется совместно с применением других систем налогообложения***

**УСН и ОСН.** Для выбора оптимальной системы налогообложения нужно определить объем предполагаемой выручки. Если размер валовой выручки за 9 месяцев деятельности не будет превышать 330 000,00 рубля, ИП вправе перейти с 01.01.2021 на УСН, но в дальнейшем ИП обязаны будут соблюдать ограничительные критерии валовой выручки, установленные законодательством, в настоящее время это не более 441 000,00 рублей (годовая выручка).

При превышении установленного лимита, ИП обязан применять ОСН с уплатой подоходного налога.

### **Какие налоги уплачивают юридические лица?**

Юридические лица, по их выбору, вправе применять:

- общую систему налогообложения (с уплатой налога на прибыль);
- упрощенную систему налогообложения (УСН).

Для выбора оптимальной системы налогообложения, также, как и в случае с ИП, нужно определить объем предполагаемой выручки. Если численность работников в среднем за первые 9 месяцев года, предшествующего году, с которого организации претендуют на применение УСН, не более 100 человек, а размер валовой выручки не превышает **1 538 843** рублей, то компания **вправе применять УСН.**

При превышении численности работников и размера валовой выручки установленного лимита

юридическое лицо **обязано применять общую систему налогообложения** с уплатой налога на прибыль.

### ***Общая система налогообложения***

Основные налоги, которые уплачивают все организации при общей системе налогообложения, – это налог на прибыль и налог на добавленную стоимость (НДС).

Также при наличии определённых обстоятельств уплачиваются другие налоги.

Так, при наличии зданий и сооружений в собственности организации – уплачивается налог на недвижимость.

При наличии земельного участка – земельный налог и т.д.

НДС или налог на добавленную стоимость.

В процессе деятельности предприятие приобретает товары и материалы, оплачивает услуги. При этом оно оплачивает также НДС, включенный в стоимость этих товаров, материалов и услуг. На бухгалтерском языке этот НДС принято называть **«входящим»**.

Налоговыми вычетами («входящим» НДС) признаются суммы НДС:

– предъявленные продавцами к оплате при приобретении на территории Республики Беларусь товаров (работ, услуг), имущественных прав;

– то есть иными словами суммы НДС, выделенные во входящих документах при приобретении

товаров (работ, услуг), имущественных прав (в накладных, актах выполненных работ);

– уплаченные при ввозе товаров на территорию Республики Беларусь;

– уплаченные в бюджет при приобретении товаров (работ, услуг), имущественных прав на территории Республики Беларусь у иностранных организаций, не состоящих на учете в налоговых органах Республики Беларусь.

Затем мы отгружаем приобретенный товар с наценкой, или же продукцию, сделанную из приобретенных материалов, либо оказываем услуги. Мы также, как и во всей цепочке до нас, должны выставить НДС. Этот НДС принято называть **«исходящим»**.

К сожалению, бывает так, что товар мы уже отгрузили, услуги оказали, а наш покупатель нам все не платит. Однако обязательства по уплате НДС все равно возникают с момента отгрузки товара (услуг).

Как не трудно догадаться, разница между «исходящим» и «входящим» НДС и является суммой, подлежащей уплате в бюджет.

Уплачивать эту разницу организации должны ежемесячно или ежеквартально, ежеквартально – при условии уведомления ИМНС.

Налог на прибыль, как видно из названия, уплачивается из прибыли организации.

При этом прибыль в соответствии с НК – это положительная разница между выручкой, уменьшенной на суммы налогов и сборов, уплачиваемых из выручки, и затратами, учитываемыми при налогообложении.

Или, говоря проще,  $\text{Прибыль} = \text{Выручка без НДС} - \text{Затраты без НДС}$ .

Налог на прибыль = Прибыль X ставка налога

Ставка налога на прибыль составляет 18%.

Налог на прибыль уплачивается ежеквартально.

Итак, юридические лица при общей системе налогообложения уплачивают следующие налоги, сборы и иные обязательные платежи:

- **НДС по ставке 0%, 10%, 20% и 25%** от оборота по реализации товаров, работ или услуг
- **налог на прибыль по ставке 10%, 12%, 18% и 25%** от налогооблагаемой прибыли
- **страховые взносы** на обязательное социальное страхование наемных работников, соцстрах
- **обязательное страхование** от несчастных случаев на производстве
- **кроме того**, если этого требует законодательство РБ: налог на недвижимость, земельный налог, акцизы, экологический налог и некоторые другие налоги, которые будут зависеть от вашего вида деятельности.

### **Упрощенная система налогообложения**

Применять УСН (или перейти на УСН) могут юридические лица, индивидуальные предприниматели, адвокаты и нотариусы при одновременном соблюдении следующих критериев:

- средняя численность работников организации без уплаты НДС составляет не более 50 человек
- средняя численность работников организации с уплатой НДС составляет не более 100 человек



- размер валовой выручки нарастающим итогом в течение календарного года не превышает:
  - **2 046 668,00** рублей – для организаций с уплатой НДС,
  - **1 404 286,00** рублей – для организаций без уплаты НДС,
  - **441 000,00** рублей – для ИП и с уплатой НДС и без уплаты НДС.

Для применения упрощенной системы налогообложения следует в течение 20 рабочих дней с момента регистрации предприятия подать заявление о переходе на УСН в налоговую инспекцию.

***Возможность перехода на УСН с другой системы налогообложения возникает с начала следующего года, при условии своевременного предоставления в налоговые органы уведомления о переходе на УСН в срок с 1 октября по 31 декабря***

Существует ряд организации и ИП, которые **не имеют права применять УСН:**

- производящие подакцизные товары;
- 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;
- реализующие имущественные права на средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг (фирменные

наименования, товарные знаки и знаки обслуживания, географические указания и другое);

– являющиеся резидентами свободных экономических зон, специального туристско-рекреационного парка «Августовский канал», Парка высоких технологий, Китайско-Белорусского индустриального парка «Индустриальный парк «Великий камень»;

– 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);

– в части деятельности, по которой уплачивается единый налог с индивидуальных предпринимателей и иных физических лиц;

– осуществляющие деятельность в рамках простого товарищества;

– организации, осуществляющие деятельность в сфере игорного бизнеса и уплачивающие налог на игорный бизнес;

– риэлтерскую деятельность;

– страховую деятельность (страховые организации, в том числе объединения страховщиков)

– осуществляющие операции (деятельность) с цифровыми знаками (токенами)

– и другие.

Как вы понимаете, если вы собираетесь заниматься достаточно специфическими видами деятельности и не имеете опыта в данной сфере, то не лишним будет проконсультироваться в Налоговой инспекции.

Комментарии в открытых источниках не всегда могут отразить все нюансы.

Случаи, в которых **применение УСН прекращается и необходим переход на ОСН:**

- численность работников организации без уплаты НДС в среднем за период с начала года превысила 50 человек
- численность работников организации с уплатой НДС в среднем за период с начала года превысила 100 человек
- валовая выручка нарастающим итогом в течение календарного года превысила:
  - **2 046 668,00** рублей – для организаций с уплатой НДС,
  - **1 404 286,00** рублей – для организаций без уплаты НДС,
  - **441 000,00** рублей – для ИП и с уплатой НДС и без уплаты НДС.
- юридическим лицом или ИП принято решение об отказе от применения упрощенной системы.

Ниже мы представим вам **сравнительную таблицу систем налогообложения.**

Единый налог	
Плательщики	ИП, оказывающие физическим лицам услуги, которые подпадают под ЕН

	ИП, осуществляющие розничную торговлю (определенным перечнем товаров)
Товары/ услуги	определенный перечень услуг
Требования к валовой выручке (нарастающим итогом в течение календарного года)	-
Требования к численности работников	-
Ставка налога	твердая фиксированная ставка (зависит от населенного пункта и вида деятельности)
Недостатки	нельзя торговать определенными группами товаров
2Ставка налога	твердая фиксированная ставка (зависит от населенного пункта и вида деятельности) производится доплата единого налога в размере 5% от суммы превышения выручки над 40-кратным размером единого налога
Преимущества	простой учет твердая сумма налога в месяц, не зависящая от полученного дохода

Недостатки	нельзя реализовывать товары и оказывать услуги предпринимателям и организациям нельзя торговать определенными группами товаров
------------	---

	Упрощенная система налогообложения	
	без НДС	с НДС
Плательщики	юридические лица Республики Беларусь ИП, осуществляющие оптовую и розничную торговлю ИП, выполняющие работы, оказывающие услуги организациям и предпринимателям ИП, выполняющие работы, оказывающие физическим лицам услуги	
Товары/ услуги	любые виды	
Требования к валовой выручке (нарастающим итогом в течение календарного года)	не более 1 404 286,00 рублей не более 441 000,00	не более 2 046 668,00 рублей рублей для ИП
Требования к численности работников	не более 50	не более 100 человек
Ставка налога	5% от выручки	3% от выручки

8. Основы налогообложения

Недостатки	ограничения по размеру выручки
Ставка налога	5% от выручки      5% от выручки
Преимущества	возможность торговли и оказания услуг предпринимателям и организациям различные небольшие ставки налога простота учета выгодно при осуществлении большинства видов деятельности
Недостатки	ограничения по размеру выручки

	Общая система налогообложения (подходный налог)
Плательщики	юридические лица Республики Беларусь ИП, осуществляющие оптовую и розничную торговлю ИП, выполняющие работы, оказывающие услуги организациям и предпринимателям ИП, выполняющие работы, оказывающие физическим лицам услуги
Товары/ услуги	любые виды услуг
Требования к валовой выручке (нарастающим итогом в течение календарного года)	-

Требования к численности работников	-
Ставка налога	18% от суммы дохода (доход = выручка - расходы - вычеты) – для юрлиц
Недостатки	сложный учет
Ставка налога	18% от суммы дохода (доход = выручка - расходы - вычеты) - для юр. лиц 16% от суммы дохода (доход = выручка - расходы - вычеты) – для ИП. ИП обязан работать с НДС, если выручка с начала года превысила 441 000
Преимущества	возможность торговли и оказания услуг предпринимателям и организациям наиболее выгодна при оптовой и розничной торговле, а в большинстве случаев - и оказании услуг с высокой долей расходов, т.к. налог уплачивается с дохода, а не с выручки, как при УСН
Недостатки	сложный учет

**При выборе системы налогообложения необходимо обратить внимание на налогооблагаемую базу. При применении упрощенной системы налогообложения (УСН) расходная часть не учитывается при определении налогооблагаемой базы.**

Еще несколько тонкостей:

– при применении общей системы налогообложения, **налогооблагаемая база уменьшается на расходную часть, относимую на себестоимость**

- **ОСН** включает как минимум **налог на прибыль (ставка 10%, 12%, 18% и 25%)** и **НДС (ставка 0%, 10%, 20% и 25%)**
- **УСН** может применяться **без уплаты НДС и с уплатой НДС. В первом случае** ставка налога составляет **5% от валовой выручки, во втором случае – 3%**
- **две упрощенные системы налогообложения** применимы, скорее, **для малого бизнеса**

Ниже в таблице приведен пример расчета налогов при различных системах налогообложения.

**Однако не стоит его воспринимать как неизменный алгоритм! Помните, любой общий расчет может не учитывать тонкостей исчисления налогов именно в вашем случае!**

	Данные для расчета, рублей	Системы налогообложения		
		УСН без НДС (5 % с выручки), рублей	УСН с НДС (3 % с выручки + НДС 20%), рублей	ОСН (НДС 20% + налог на прибыль 18%), рублей
Выручка	240 000	240 000	240 000	240 000
Затраты, в т.ч.	163 840	163 840	147 173,4 т.к. без НДС к расчету	147 173,4 т.к. без НДС к расчету
сырье и материалы	80 000	80 000	66 666,7 т.к. без НДС к расчету (80 000 / 1,2)	66 666,7 т.к. без НДС к расчету (80 000 / 1,2)



## 8. Основы налогообложения

аренда и коммунальные	20 000	20 000	16 666,7 т.к. без НДС к расчету (20 000 / 1,2)	16 666,7 т.к. без НДС к расчету (20 000 / 1,2)
зарплата	40 000	40 000	40 000	40 000
отчисления в ФСЗН 34% и БГС 0,6%	13 840	13 840	13 840	13 840
прочие затраты	10 000	10 000	10 000	10 000
Прибыль		76 160	52 826,6	52 826,6
Налоги всего, в т.ч.		12 000	29 333,4	32 842,19
НДС		-	23 333,4	23 333,4
налоги при УСН		12 000	6 000	-
налог на прибыль		-	-	9 508,8
Прибыль после налогов		64 160	46 826,6	43 317,8
Удельный вес всех налогов в выручке		5,00%	12,22 %	13,68%

### Базовые принципы расчета:

**Прибыль = Выручка — Затраты всего** (обязательно следует учесть, что доходы и затраты для ОСН и для УСН с НДС уменьшаются на 20%)

**Прибыль на ОСН = Выручка без НДС — Затраты без НДС**

**Прибыль на УСН с НДС = Выручка без НДС — Затраты без НДС — налог 3% от выручки без НДС**

**Прибыль на УСН без НДС = Выручка (всего) — Затраты (всего) — налог 5% от выручки**

**Чистая прибыль на УСН будет равна выше рассчитанной прибыли, а на ОСН от полученной выше прибыли необходимо отнять сумму налога на прибыль**

### ***Какую систему выбрать?***

Если затрат при осуществлении деятельности предполагается немного, то выгоднее применять упрощенную систему налогообложения!

Из-за того, что на упрощенную систему можно переходить только с начала календарного года, если вы сомневаетесь, какую систему выбрать, целесообразно начать с «упрощенки».

По истечении квартала, имея данные по размеру выручки и затрат, можно будет просчитать, выгодна ли именно вам упрощенная система или же стоит перейти на общую систему налогообложения.

### ***Бухгалтерская отчетность в Республике Беларусь***

Главным регулятором бухгалтерской отчетности в РБ является Закон Республики Беларусь №57-З «О бухгалтерском учете и отчетности» от 12 июля 2013 года. Этот закон не содержит в понятиях и терминах принципиальных отличий от тех, что используются в других странах. Более того, Беларусь принимает международные стандарты отчетности и стремится привести существующую систему бухучета к общепринятым образцам.

Рассмотрим основные составляющие системы бухгалтерского учета:

Главными задачами бухгалтерского учета считают:

– Составление объективной и полной картины состояния и деятельности организации.

– Подготовку данных для анализа хозяйственной деятельности с целью ее оптимизации и предотвращения убытков.

Данные бухгалтерского учета основываются на информации оперативной отчетности, т.е. непосредственного учета изменений в состоянии имущества.

По данным бухгалтерского учета составляются документы статистической и налоговой отчетности. Все эти виды учета (отчетности) находятся в постоянной взаимозависимости.

Главный период бухгалтерской отчетности в Беларуси – годовой. Основные документы (отчеты, балансы) составляются на конец года.

В настоящий момент Министерством финансов установлены такие формы отчетности:

- Форма 1 – бухгалтерский баланс.
- Форма 2 – отчет о прибылях и убытках.
- Форма 3 – отчет об изменении капитала.
- Форма 4 – отчет о движении денежных средств.
- Форма 5 – приложение к бухгалтерскому балансу.

В это приложение вносят информацию о займах, инвестициях, стоимости имущества с учетом амортизации.

– Форма 6 – здесь отчитываются о целевом использовании некоторых видов средств.

– Пояснительная записка – прилагается к годовому отчету.

– Заключение аудитора.

Не все перечисленные формы обязательны для всех организаций и видов деятельности. И не вся обязательная отчетность содержится в этих формах. В бухгалтериях госпредприятий едва ли не каждый документ регламентируется каким-то постановлением. В частном бизнесе внутренний учет несколько свободнее.

Тем, кто не разбирается в бухгалтерском учете профессионально, можно только советовать не экономить на специалистах. Иногда самая честная деятельность оказывается

незаконной и наказуемой только из-за неправильного ведения отчетности.

### ***Первичные учетные документы***

Первичные учетные документы, а также учетные регистры, применяемые в статистическом, оперативном и бухгалтерском учете, образуют *систему первичной учетной документации*. Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 24.03.2011 № 360 утвержден следующий перечень первичных учетных документов, обязательных к применению всеми субъектами хозяйствования:

- товарно-транспортная накладная;
- товарная накладная;
- приходный кассовый ордер;
- расходный кассовый ордер;
- акт о приеме-передаче основных средств;
- акт о приеме-передаче нематериальных активов;
- акт сдачи-приемки выполненных строительных и иных специальных монтажных работ;
- акт передачи незавершенного строительством объекта;
- акт о передаче затрат, произведенных при создании объекта инженерной и (или) транспортной инфраструктуры.

Согласно Закону Республики Беларусь от 12.07.2013 № 57-3, первичные учетные документы должны содержать следующие сведения:

- наименование документа, дату его составления;

- наименование организации, фамилию и инициалы индивидуального предпринимателя;
- 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.

Первичные учетные документы могут содержать иные сведения, не являющиеся обязательными.

### ***Зарплатные налоги***

Для простоты представим расчет зарплатных налогов на конкретном примере. Рассчитывать налоги мы будем для среднестатистического белоруса со средней зарплатой.

Сразу определимся, исходя из какой суммы будем делать наш расчет. Предположим, зарплата для целей расчета составляет 921 рубль. Это зарплата «грязная», то есть до вычета налогов и сборов. Но на самом деле работодатель отдает за нас гораздо больше денег: по закону он обязан перечислять в Фонд соцзащиты сумму, равную 34% от общего объема зарплат всех сотрудников. Так что, по сути, нам платят на 34% больше, просто этих денег мы не видим – они отправляются напрямую в ФСЗН.

Итак, если вы получаете зарплату в 921 рубль, то на самом деле вы обошлись работодателю в **1 234 рубля**. От этой суммы и будем отталкиваться, вычитая из нее все налоги, которые мы платим.

*Страховые взносы* идут в Фонд социальной защиты населения, из которого жителям страны платят пенсии и пособия. Пенсионная система у нас не накопительная, а распределительная, так что эти деньги вы откладываете не для себя. Из них сейчас платят пенсии тем, кто уже вышел на заслуженный отдых.

Львиная доля страховых взносов приходится на работодателя – 34% зарплаты. В примере это **313 рублей**. Еще 1% удерживают из зарплаты работника. Это **9 руб. 21 коп.**

**Итого:**  $1\,234 - 313 - 9,21 = 911$  руб. 79 коп.

### ***Подходный налог***

В Беларуси ставка единая для всех – 13%. Подходный налог со средней зарплаты равен **119 руб. 73 коп.** Разумеется, речь идет только о наемных работниках. Предприниматели, ремесленники, те, кто каким-то образом сам зарабатывает на жизнь (например, сдает квартиру), платят налоги по-другому.

**Итого:**  $911,79 - 119,73 = 796$  руб. 6 коп.

## **9. Методика подготовки финансовой модели бизнес-плана: доходная часть**

### ***Доходная часть в финансовой модели***

Непосредственно в финансовой модели любого проекта доходная часть деятельности компании представлена 3 ключевыми таблицами.

- прогноз цен;
- программа производства и реализации продукции (работ, услуг) в натуральном выражении;
- программа производства и реализации продукции (работ, услуг) в стоимостном выражении.

Подробно формы данных таблиц, их содержимое и рекомендации к заполнению рассмотрены в Уроке 5 данного курса. Мы же рассмотрим моменты, на которые стоит обратить внимание при непосредственном формировании значений для данных таблиц. Это позволит сформировать максимально реалистичный прогноз поступления денежных средств и получения доходов вашей компанией.

Существует ряд показателей, которые оказывают непосредственное влияние на реальное получение денежных средств самой компанией и ее учредителям:

- объем производства;
- налоги, уплачиваемые из выручки;
- условия расчетов и оплаты (дебиторская задолженность).



Далее мы подробно рассмотрим каждую из составляющих, упомянутых выше:

## **1. Ценообразование (прогноз цены).**

### Особенности:

– Необходимо понимание продуктового ряда продукции (услуг), планируемых к реализации. Как правило, любая компания имеет более одного вида продукции (услуги), что предполагает необходимость расчета цены по каждому из них.

– Конкурентоспособность цены: на основе проведенного анализа рынка необходимо сформировать конкурентную цену. Если цена Вашей услуги выше среднерыночной, то она должна обладать каким-либо характеристиками, дающими преимущество по сравнению с конкурентами.

– Цена продукции (услуг) должна покрывать все возникающие затраты и издержки, сопровождающиеся процессом производства (оказания услуг). В некоторых случаях компании прибегают к демпингу цен на какой-либо непродолжительный отрезок времени, что позволяет занять свою долю рынка и наработать необходимую клиентскую базу.

– При формировании ценовой политики необходимо также учитывать категорию покупателей. Ее можно разделять по географическому принципу (например, продажа товаров в регионы с более высокой средней ЗП или более высоким уровнем жизни позволяет увеличить цену товара). В случае с оказанием услуг в одном регионе политика ценообразования может варьироваться в зависимости от пакета услуг

(премиальности услуг), что позволяет повышать уровень прибыли и доходности на некоторых категориях услуг.

– Разработайте систему скидок и бонусов постоянным клиентам или клиентам, приобретающим большую партию товара.

– При прогнозировании уровня цен на будущие периоды необходимо учесть планируемый уровень инфляции. Также, в случае, если при производстве продукции вы используете какие-либо импортные комплектующие, стоит учесть возможный рост курса иностранной валюты.

## 2. Программа производства и реализации продукции (работ, услуг) в натуральном выражении

Структура данной таблицы предполагает заполнение планируемых объемов продаж продукции или оказания услуг в количественном выражении на весь горизонт прогнозирования финансовой модели.

Данные значения являются одними из ключевых при формировании выручки от реализации, т.к. именно количество проданных товаров (оказанных услуг) по конкурентной цене является самой весомой составляющей расчета.

Продукт (услуга)	Цена (без НДС), руб.	Объем продаж	Выручка, тыс. руб.
1	2	3	ст. 2 × ст. 3
Продукт 1			
Продукт 2			
Продукт 3			
Продукт 4			
Продукт 5			

Продукт (услуга)	Цена (без НДС), руб.	Объем продаж	Выручка, тыс. руб.
<b>ИТОГО выручка без НДС</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
НДС			
<b>Выручка с НДС</b>			<b>0</b>

Особенности:

– Анализ существующих и прогнозных производственных мощностей:

○ Для производителей продукции: необходимо оценить максимальный объем производства с учетом производственной мощности существующего оборудования, количества персонала и размера помещений. Стоит также предусмотреть возможность будущего расширения мощностей в случае значительного объема заказов и проанализировать, что для этого необходимо.

*Зачастую наблюдается ситуация, при которой продавец продукции получил слишком большое количество заказов, а оборудование и количество персонала физически не сможет произвести такое количество продукции, что в дальнейшем приводит к невыполнению сроков и обязательств перед клиентами, что негативно отражается на деловой репутации компании.*

*Противоположная ситуация: при принятии решения о создании бизнеса, покупке оборудования, найме персонала и т.д. инициатор проекта отдает предпочтение более дорогому оборудованию с большой производственной мощностью, а также нанимает большое количество персонала, что в дальнейшем*

*приводит к недозагрузке мощностей и простоям производства и оборудования.*

○ Для компаний, оказывающих услуги: несмотря на, как правило, отсутствие дорогостоящего производственного оборудования, стоит обратить внимание в первую очередь на метраж помещения, которое вы используете для оказания услуг, а также численность персонала (количество рабочих мест) и его потенциальную загрузку.

*Например, при оказании каких-либо услуг на арендуемом помещении стоит оценить, сколько рабочих станций можно расположить в нем, сколько времени занимает оказание одной услуги. Это позволяет оценить количество услуг, которое вы можете оказать в определенный промежуток времени.*

– Емкость целевого рынка продукции (работ, услуг), на который ориентирована компания при продажах выпускаемой продукции (работ, услуг), и перспектива его развития.

*При принятии решения о создаваемых производственных мощностях, описанном выше, ключевую роль играет определение емкости планируемого рынка сбыта. Именно этот показатель позволяет сформировать прогнозный уровень продаж, показывает, сколько может потреблять рынок в регионе ваших продаж. Существует ряд методик расчета емкости рынка, которые подробно рассмотрены в Уроке 3 данного курса видеоуроков.*

Также, при проведении анализа рынка и формировании объема продаж, стоит обратить внимание на следующие составляющие:

- Средний уровень загрузки мощностей конкурентного окружения (схожих производств, схожих заведений, компаний, оказывающих схожий спектр услуг).

- Планируемая доля рынка.

*Логично предположить, что вновь созданная компания не сможет показывать на начальном этапе уровень загрузки намного выше чем ближайшие конкуренты, как и захватить большую долю рынка.*

– Постепенный выход на полную загрузку мощностей: многолетняя практика и опыт множества компаний и проектов свидетельствует о том, что даже в случае большого спроса и большого количества производственных мощностей, на начальном этапе развития компания не способна оказывать услуги и производить продукцию на максимальной загрузке.

*Данный факт обусловлен, в первую очередь, необходимостью налаживания бизнес-процессов внутри компании. В эту категорию также включена необходимость обучения и повышения квалификации сотрудников, скорость выполнения производственных операций или непосредственно оказания услуг. Период выхода на полную производственную мощность значительно варьируется в зависимости от специфики проекта и может занимать от несколько месяцев до нескольких лет.*

*Например, оказание услуг в области туризма или общепита и иных схожих бизнесов предполагает постепенное развитие бренда, наращивание клиентской базы, маркетинговой компании, постепенно повышение уровня, скорость и качества оказываемого сервиса, что не позволит загрузить мощности (места, койки и т.д.) на 100%.*

### **3. Программа производства и реализации продукции (работ, услуг) в стоимостном выражении**

Данная таблица является математическим результатом предыдущих, рассмотренных нами в пунктах 1, 2, и позволяет получить первое ключевое значение доходной части бизнес-плана – **выручка**.

**Выручка = Количество реализованной продукции (услуг) \*  
Цена реализации**

Безусловно, при использовании нескольких видов продукции (работ, услуг) данные значения складываются по всем позициям для получения итогового результата.

#### Особенности:

– В некоторых случаях компания осуществляет реализацию очень широкого спектра товаров (услуг), что делает процесс расчета выручки по каждому товару (услуге) очень трудоемким и нецелесообразным.

*В таком случае мы, как правило, рекомендуем осуществлять прогноз по ключевым категориям товаров, что в дальнейшем позволит отслеживать динамику по категориям услуг (товаров) и делать выводы по дальнейшему развитию и наращиванию мощностей.*

– В некоторых случаях также складывается ситуация, при которой выражение каких-либо товаров (услуг) в количественном выражении является необъективным и невозможным (*например, огромный спектр товаров и услуг разной направленности и*

*ценовой категории; деятельность, связанная с торговлей или дистрибуцией и т.д.*). В таком случае прогноз целесообразно осуществлять исключительно в денежном выражении.

Однако стоит отметить, что выручка зачастую не является объективным показателем и не отражает реальной картины состояния бизнеса, а лишь является бухгалтерским показателем. В связи с этим, для более объективной оценки выручки и дальнейшего формирования показателя «доход» стоит рассмотреть и учесть следующие, упомянутые в начале лекции, факторы:

#### *1. Объем производства*

Важно отметить, что объем производства не равен объему реализации и не является доходом или выручкой компании. Данный аспект относится в большей степени к бизнесам, которые производят продукцию и не касается компаний, которые оказывают услуги.

##### Особенности:

– Необходимо осуществлять постоянный контроль количества производимой продукции для целей избегания большого количества складских и каких-либо других запасов.

– Решением данной проблемы является производство продукции исключительно под заказ с одновременным заключением соответствующего договора поставки продукции. Однако данный метод также обладает некоторыми недостатками, т.к. зачастую клиенту необходима поставка продукции в краткие сроки.

– Оптимальный вариант предполагает наличие на складах наиболее оборачиваемых и потребляемых

видов продукции, что позволит избежать потерю части клиентов и наличия большого количества запасов готовой продукции.

2. *Налоги, уплачиваемые из выручки;*

Данный момент подробно разобран в Уроках 5 и 9 данного курса видеолекций, однако стоит упомянуть, что в зависимости от используемой системы налогообложения в ходе деятельности компании могут возникать налоги, уплачиваемые из выручки, в т.ч.:

- Налог на добавленную стоимость;
- Акциз (для подакцизных товаров);
- Единый налог (для производителей сельхозпродукции)
- Единый налог (для организаций, работающих по упрощенной системе налогообложения).

Стоит отметить, что некоторые из данных налогов увеличивают стоимость ваших товаров (услуг) или же уменьшают получаемую вами прибыль, в связи с чем стоит обратить внимание на данный момент заранее при выборе системы налогообложения. Также при некоторых видах деятельности или реализации некоторых видов продукции (услуг) данные ставки налогов могут быть уменьшены или полностью отсутствовать.

3. *Условия расчетов и оплаты (дебиторская задолженность как часть оборотного капитала).*

Последней и не менее важной составляющей формирования дохода компании, связанной с непосредственным поступлением денежных средств на счета компании, является дебиторская задолженность.

Как и было упомянуто выше, выручка не является показателем поступления денежных средств на счета



компании и показателем получения дохода, что обусловлено иным механизмом поступления денежных средств от клиентов.

Данный пункт также в большей степени относится к организациям, которые производят продукцию либо работы, т.к. при оказании услуг в большинстве случаев оплата осуществляется сразу на месте или с предварительным внесением аванса в размере 100%.

Так, зачастую при составлении договоров с клиентами, условия платежей являются весомым фактором принятия решения о выборе поставщика продукции (работ), что потенциально может привести к значительной заморозке и отсрочке поступления денежных средств компании или, в худшем случае, потере данных денежных средств (в случае недобросовестности контрагента). Данная ситуация может привести к нехватке денежных средств в компании и привести к банкротству, несмотря на то, что выручка компании, согласно бухгалтерским документам, находится на достаточном уровне.

#### Рекомендации:

– Следует разработать кредитную политику, определяющую принципы, на основании которых руководитель организации будет принимать решения по предоставлению товарного кредита (отсрочки платежа);

– Следует четко выделить предоставление товарного кредита (отсрочки платежа) как самостоятельную, специфичную услугу при формировании конкурентных различий и ценностного предложения товара компании;

– Следует разработать план и инструкцию по работе с дебиторской задолженностью для всех категорий клиентов.

Данный набор мероприятий позволит избежать кассовых разрывов, минимизировать риск приобретения безнадежной дебиторской задолженности и, как результат, получить больший доход и объем денежных средств на счетах компании.

# **10. Методика подготовки финансовой модели бизнес-плана: расходная часть**

Целесообразнее всего осуществлять разделение статей следующим образом:

- переменные;
- постоянные.

**Переменные затраты** – это затраты, величина которых зависит от объёма выпуска продукции (работ, услуг).

Давайте рассмотрим ключевые возможные элементы переменных затрат, т.к. они могут очень значительно варьироваться в зависимости от специфики Вашего бизнеса:

- Затраты на сырье, комплектующие, материалы и полуфабрикаты – основная категория затрат, возникающая у большей части компаний в любой отрасли и направлении. Однако в зависимости от бизнеса данные расходы могут значительно варьироваться и составлять от нескольких процентов до 90% в общей структуре затрат.

*Особенности:*

- *Обратите внимание, что при процессе производства зачастую образуются отходы, которые могут быть использованы при производстве иных изделий. Данная статья называется «возвратные отходы» и позволяет осуществлять потенциальную экономию как на этапе прогнозирования финансовой модели, так и при непосредственном производственном процессе.*

- *При прогнозировании объемов закупки сырья и материалов стоит учитывать тот факт, что по мере развития компании, роста объемов производства и, соответственно, закупки сырья, объем закупок значительно возрастает, что позволяет снижать*

*стоимость любого сырья, материалов, комплектующих, полуфабрикатов.*

○ *Для компаний, которые занимаются розничной или оптовой торговлей, данная статья затрат называется «покупная стоимость товаров» и включает в себя полную стоимость поставки товаров, которые будут перепроданы с какой-либо наценкой.*

○ *Формирование складских запасов. Данный вопрос имеет 2 противоположных стороны: как и было упомянуто выше, закупка больших партий сырья позволяет понижать стоимость единицы сырья при закупке, однако это может привести к значительным запасам на складах и вымывать денежные средства со счетов компании, что может привести к формированию кассовых разрывов. Таким образом, мы рекомендуем осуществлять закупку больших партий при гарантированном сбыте готовой продукции в ближайшее время и (или) получении авансового платежа от заказчика.*

– *Топливо-энергетические расходы, непосредственно связанные с процессом производства. Данный пункт имеет место в случае, когда энергетические ресурсы (электричество, газ, вода) потребляются непосредственно в процессе производства продукции (преимущественно оборудованием).*

*Особенности:*

○ *При покупке технологического оборудования и иных средств, потребляющих электроэнергию, обратите внимание на электрическую мощность и сравните ее с конкурентами и альтернативными вариантами. Некоторые производства являются очень*

*энергозатратными, где затраты на энергоресурсы достигают до 50% в себестоимости продукции.*

– Заработная плата персонала (частично) + социальные отчисления.

*Особенности:*

○ *Данные затраты относятся к переменным только в случае, если количество персонала имеет прямую зависимость от объема производства продукции (оказания услуг), как и уровень их оплаты труда.*

*Например, сотрудник получает фиксированную сумму по каждому выполненному заказу с минимальным постоянным окладом. В случае, когда стоимость услуг (товаров, работ) значительно отличается, то сотрудник может получать какой-либо % от суммы заказа.*

*Такая система оплаты труда позволит не нести значительных затрат и потерь в периоды, когда осуществляется понижение уровня заказов и продаж, что увеличит эффективность и устойчивость бизнеса.*

– Комиссионные издержки, в т.ч. могут быть: комиссия за транзакции от банка за проведение операции, комиссия менеджера по продаже за осуществление и заключение сделки, за услуги какого-либо партнерства или посредничества и т.д.

*Во многих случаях, когда компания работает с банковскими карточками, интернет платежами, платформами-агрегаторами и маркетплейсами (booking.com, onliner.by и т.д.) возникают такого рода комиссии, которые в некоторых случаях могут достигать до 30% от стоимости товара или услуги.*

– Транспортные расходы. Данная статья расходов может быть связана как с доставкой конечной

продукции потребителю, так и с доставкой необходимого для производства продукции (оказания услуг) сырья, материалов, комплектующих, полуфабрикатов.

*Особенности:*

○ *При заключении договоров на поставку сырья, материалов, товаров, комплектующих и т.д. необходимо сразу уточнять, кто и на каких условиях осуществляет доставку. В некоторых случаях доставка включена в стоимость товаров, в некоторых случаях продавец не доставляет продукцию вовсе. При оценке и выборе поставщика необходимо обязательно учитывать данный фактор.*

○ *Аналогичная ситуация возникает при осуществлении реализации товаров конечному потребителю. Зачастую наличие доставки является конкурентным преимуществом, однако она несет в себе дополнительные расходы. Также обратной стороной может быть мотивация покупателя осуществить самовывоз в обмен на какую-либо скидку или бонус.*

– Брак и потери – одна из наиболее важных составляющих, влияние которой инициаторы проекта, как правило, не учитывают, что приводит к негативным последствиям ведения бизнеса.

*Важно понимать, что даже самое высокотехнологичное производство обладает долей брака при производстве – до 2%. А в случае ведения бизнеса в направлении ремесленничества или общественного питания, иного мелкосерийного и ручного производства такие ситуации возникают еще чаще.*

*Например, в направлении общепита или торговли продуктами питания доля потери товаров, в силу конца*

*срока годности, боя посуды и других факторов составляет, как правило, не менее 5% от общей стоимости данных составляющих.*

– Расходы на маркетинг. Аналогично с расходами на оплату труда персонала данная статья затрат может быть частично переменной, частично постоянной. Данный момент объясняется спецификой бизнеса и отрасли, в которой Вы работаете.

*Например, если большую часть своего бизнеса и, соответственно, продаж, вы осуществляете через интернет (контекстная реклама, размещение на торговых площадках, сервисах-агрегаторах, активная кампания в социальных сетях, то высока вероятность, что объем Ваших продаж напрямую зависит от рекламного бюджета. По мере развития и наработки клиентской базы данная зависимость будет уменьшаться, однако она по-прежнему будет сохраняться на достаточно высоком уровне.*

**Постоянные затраты** – это затраты, которые остаются неизменными при увеличении или уменьшении объема производства. Однако данное утверждение является не совсем корректным, с учетом практики и опыта, целесообразней сказать, что данные затраты имеют низкую зависимость от изменения объема производства продукции (оказания услуг).

*(примеры на основе аренды и административного персонала + премии)*

Отметим, что постоянные расходы производятся на протяжении всего времени, пока предприятие ведет свою



финансово-хозяйственную деятельность. Эти затраты осуществляются организацией независимо от того, получает предприятие прибыль или нет.

Таким образом, можно выделить следующие постоянные затраты, которые несет почти любое предприятие:

- *амортизационные отчисления*: данный вид затрат осуществляется в том случае, если при старте проекта вы закупаете какое-либо оборудование или иные основные средства, которые имеют свойство изнашиваться с течением времени. Каждая единица оборудования и основного средства имеет свою норму износа, выраженную в годах, согласно которой пропорционально осуществляется начисление амортизации.

*Особенность: важно понимать, что амортизация не является денежной затратой, ее не нужно платить кому-либо. Данный показатель используется для расчета прибыли и позволяет оценивать эффективность вашего бизнеса с учетом износа основных средств.*

- *заработная плата (в т.ч. страховые отчисления)*, начисляемая постоянным сотрудникам организации в виде фиксированных должностных окладов: как правило данный персонал включает в себя управленческий персонал и специалистов общего характера (бухгалтерия и т.д.), заработная плата которых фиксирована. Однако стоит не забывать, что, как я и описывал в примере чуть ранее, зависимость от объемов продаж и масштабирования бизнеса все-таки присутствует.

- *Представительские, командировочные расходы;*

- *Арендные платежи за используемые помещения;*
- *Коммунальные платежи;*
- *Налог на недвижимость (при наличии);*
- *Налог на землю (при наличии);*
- *Оплата услуг сторонних организаций (например, услуги охраны, банков, связи, постоянная часть расходов на рекламу, информационные услуги и пр.).*
- *Прочие расходы/услуги (в т.ч. непредвиденные).*

К сожалению, невозможно осуществить идеально точный прогноз развития бизнеса и, соответственно, учесть все виды затрат, которые могут возникнуть через месяц, год или 5 лет, в связи с чем мы всегда настоятельно рекомендуем закладывать непредвиденные и прочие расходы, которые позволят вам избежать неожиданностей в будущем и сделать Ваш прогноз более консервативным и реалистичным. В случае, если таковых затрат не возникнет, эффективность Вашего бизнеса возрастет, а если все же возникнут – вы будете готовы и Ваш бизнес по-прежнему будет прибылен. Как правило, мы рекомендуем закладывать размер данных затрат в интервале 2-5% от общей суммы постоянных затрат организации.

Общие рекомендации (особенности) при прогнозировании затрат организации:

– **Зависимость от развития:** как и было упомянуто ранее, помните, при прогнозировании как постоянных, так и переменных затрат многое имеет свойство меняться. Так, возможно у Вас в планах переход на производство продукции из более (менее) дорого сырья; вы планируете выходить с вашим продуктом (услугой) в иные регионы, где стоимость рекламы дороже и т.д., что приведет к изменению расчетов как постоянных, так и переменных затрат. Затраты имеют свойство меняться, постарайтесь продумать и учесть это заранее.

– **Налоги:** не забывайте, что при осуществлении затрат может, например, возникать НДС (в случае, если поставщик товара или услуги работает с НДС), что может увеличить для Вас стоимость данной услуги (сырья) на 20%, если вы не используете какую-либо систему налогообложения без НДС и не сможете делать вычеты. Также не забывайте про налог на недвижимость, если у Вас есть таковая в собственности, земельный налог в аналогичной ситуации, налоги и отчисления для ИП, ремесленников и других форм и систем налогообложения.

– **Отсрочка оплаты** при поставке сырья, материалов, комплектующих, работ и услуг: аналогично тому, что я рассказывал в прошлом уроке относительно отсрочки получения выручки (дебиторская задолженность), Вы можете претендовать на получение отсрочки при приобретении какой-либо услуги или составляющей. Как правило, практика говорит о том, что в большинстве случаев длительность отсрочки платежа по доходной и расходной части компаний примерно

совпадает, однако существуют специфические виды деятельности, которые могут предполагать как полное отсутствие отсрочек, так и их наличие в размере до 180 дней.

В любом случае, наличие отсрочки для затратной части является значительным преимуществом при ведении деятельности и позволяет избегать какой-либо нехватки денежных средств или организации кассовых разрывов.

– **Инфляция:** аналогично с прогнозированием цен на реализацию продукции, при прогнозировании уровня затрат на будущие периоды необходимо учесть планируемый уровень инфляции. Также в случае, если при производстве продукции вы используете какие-либо импортные комплектующие, стоит учесть возможный рост курса иностранной валюты.

– **Оптимизация, сдельная оплата, мотивация персонала:** задача предпринимателя – постоянная оптимизация функционирования бизнеса. Одним из инструментов оптимизации является постоянное сокращение объема постоянных затрат в сторону переменных, что обеспечит эффективность и стабильность в периоды спада спроса. Мы рассмотрели множество из них выше, однако необходимо отметить отдельно аспект сдельной оплаты труда, т.к. он особенно актуален при старте бизнеса и постепенном развитии компании с нуля.

Так, системы мотивации, бонусов, комиссий персоналу, связанному с производством продукции, ее продвижением и дальнейшей продажей, а также партнерам и т.д. позволяют с одной стороны мотивировать персонал к более эффективной работе (в случае роста компании), а с другой стороны, как было упомянуто выше,

нивелировать убытки и потери в кризисных и иных стрессовых условиях.

Таким образом, полученные знания позволят Вам осуществить объективный и максимально реалистичный расчет затратной части финансовой модели любого проекта и компании, а также позволят в будущем осуществлять оптимизацию, контроль и повышение эффективности деятельности бизнеса в целом.

**11. Оценка эффективности  
проектов и результаты  
реализации проекта  
(экономический, социальный,  
экологический эффект)**

На основе всей информации, представленной на предыдущих двух уроках в рамках доходной и расходной части финансовой модели бизнес-плана, можно выделить 3 группы факторов эффективности:

- прибыльность и рентабельность бизнеса;
- формирование стабильного и положительного денежного потока;
- показатели эффективности (окупаемость, доходность), связанные с приведением прогноза к текущему времени.

Интерес к этим категориям факторов связан с тем, что зачастую Ваша деятельность может быть эффективна по 1 или 2 из 3-ех вышеперечисленных групп, а по остальным нет. Несмотря на это, стоит отметить, что все эти факторы очень сильно связаны между собой и фактически считаются на основе почти одних и тех же цифр, но со своей спецификой и различиями.

Если Вы внимательно изучили предыдущие лекции по доходной и расходной частям финансовой модели бизнес-плана, их особенностям, то Вы уже возможно понимаете, чем отличаются данные группы показателей эффективности и с чем это связано.

## **1. Прибыль и рентабельность**

Как вы уже знаете, прибыль – это разница между выручкой и себестоимостью продукции. Также вы знаете, что существует несколько показателей прибыли, таких как прибыль от текущей деятельности; прибыль от инвестиционной деятельности; прибыль от финансовой деятельности; прибыль до налогообложения; чистая

прибыль, как и показатели рентабельности, связанные с этими видами прибыли.

Мы не будем останавливаться на методиках их расчета, вы уже знакомы с этим, наша задача – понять, чем хорош данный метод оценки эффективности, а также найти минусы в нем.

Итак, давайте рассмотрим особенности этого блока показателей эффективности:

– Показатели прибыли отражают финансовый и бухгалтерский результат деятельности компании с учетом:

○ ежегодного износа основных средств и оборудования (амортизация), что позволяет делать оценку эффективности с учетом того факта, что в какой-то момент организации придется приобретать новое оборудование и средства труда;

○ курсовых разниц, получаемых при ведении деятельности (в случае экспортных продаж или импорта какие-либо услуг, материалов или комплектующих).

– Однако, расчет прибылей и, соответственно, рентабельностей, не берет в расчеты следующие факторы:

○ расчеты, связанные с уплатой и возвратом НДС и акцизов;

○ погашение и погашение кредитов и займов;

○ прирост оборотного капитала;

○ капитальные затраты;

○ взносы инвесторов, учредителей;

○ выплату дивидендов;

○ иные доходы и расходы, связанные с финансовой и инвестиционной деятельностью.



Таким образом, можно сделать следующие выводы:

– **Плюс:** показатели прибыли объективно отражают эффективность именно операционной деятельности компании, т.е. то, что непосредственно связано с выручкой и себестоимостью продукции.

– **Минус:** отсутствие учета множества иных статей, которые формируют отток и приток денежных средств, что не позволяет оценить эффективность деятельности компании в целом, а также её устойчивость.

## **2. Денежный поток**

На предыдущих уроках вы подробно рассмотрели понятие денежного потока, какие основные статьи притока и оттока включает в себя каждый из видов деятельности (текущая, инвестиционная, финансовая), что позволяет нам объективно сравнить расчет показателя прибыли и денежного потока.

Расчет денежных потоков обладает полностью зеркальной ситуацией с расчетом прибылей. Сама логика названия денежного потока предполагает, что не будут учитываться статьи затрат/доходов, которые не являются деньгами, а лишь бухгалтерским значением (деньги не приходят и не уходят с расчетных счетов компании).

Денежный поток включает:

- расчеты, связанные с уплатой и возвратом НДС и акцизов;
- погашение и погашение кредитов и займов;
- прирост оборотного капитала;
- капитальные затраты;
- взносы инвесторов, учредителей;
- выплату дивидендов;

○ иные доходы и расходы, связанные с финансовой и инвестиционной деятельностью и обладающие денежным выражением.

При этом, в денежном потоке не учтены амортизация и курсовые разницы.

Положительное значение показателя «Накопительный остаток (дефицит) денежных средств» показывает достаточность средств у компании для финансирования всех обязательств, отрицательное значение – недостаток средств для функционирования компании.

В случае образования накопительного дефицита денежных средств, компании в будущем необходимо принимать решения, обеспечивающее сокращение дефицита денежных средств и выход на положительное значение показателя (привлечение краткосрочных займов, сокращение переменных либо постоянных затрат, рост выручки и т.д.).

*Можно сделать вывод, что ключевой задачей построения прогноза движения денежных средств и, как следствие, оценки остатка на конец каждого периода, – недопущение в будущем возможного дефицита в каком-либо из периодов.*

Таким образом, проведенное сравнение позволяет нам отметить следующие ключевые моменты:

– Прибыль – объективный показатель отображения ситуации именно операционной составляющей бизнеса, связанной с производством и реализацией продукции (работ, услуг);

– Денежные поток – объективный показатель отображения ситуации с бизнесом в целом, который также

используется для оценки запаса денежных средств в текущем и будущих периодах.

*Особенность: положительный показатель чистой прибыли зачастую не гарантирует формирование положительного денежного потока. Как правило, такая ситуация вызвана наличием кредитов и займов, которые необходимо погашать; или увеличением краткосрочных активов (дебиторской задолженности, запасов готовой продукции и материалов).*

### **3. Эффективность инвестиционных проектов**

Следующий и завершающий блок, который также, как правило, является финальным разделом бизнес-плана, включает в себя итоговый расчет всех ключевых показателей эффективности проекта.

*Особенность: расчет эффективности показателей инвестиционного проекта целесообразен исключительно в случае, когда запуск проекта предполагает наличие инвестиций в основные средства (оборудование, здания и т.д.). В ином случае окупаемость и другие показатели не могут быть рассчитаны, т.к. «окупать» нечего.*

Однако мы в любом случае рассмотрим данный блок показателей подробно, т.к. большая часть проектов все-таки предполагает наличие инвестиций для запуска проекта, а потенциальный инвестор или банк будет уделять этой составляющей много внимания.

Итак, международная практика оценки эффективности инвестиций преимущественно базируется

на концепции временной стоимости денег и основана на следующих принципах:

1. Оценка эффективности использования инвестируемого капитала производится путем сопоставления денежного потока, который формируется в процессе реализации инвестиционного проекта. Проект признается эффективным, если обеспечивается как возврат исходной суммы инвестиций, так и требуемая доходность для инвесторов, предоставивших капитал.

2. Инвестируемый капитал, равно как и денежный поток, приводится к настоящему времени или к определенному расчетному году (который, как правило, предшествует началу реализации проекта).

3. Процесс дисконтирования капитальных вложений и денежных потоков производится по различным ставкам дисконта, которые определяются в зависимости от особенностей инвестиционных проектов. При определении ставки дисконта учитываются структура инвестиций и стоимость отдельных составляющих капитала.

Дисконтирование денежных потоков — это приведение стоимости потоков платежей, выполненных в разные моменты времени, к стоимости на текущий момент времени. Это делается, например, при экономической оценке эффективности инвестиций или при оценке бизнеса.

Дисконтирование отражает тот экономический факт, что сумма денег, которой мы располагаем в настоящий момент, имеет большую реальную стоимость, чем равная ей сумма, которая появится в будущем. Это обусловлено несколькими причинами, например:

## 11. Оценка эффективности проектов и результаты реализации проекта

– Имеющаяся сумма может принести прибыль, например, будучи положена на депозит в банке.

– Покупательная способность имеющейся суммы будет уменьшаться из-за инфляции.

– Всегда есть риск неполучения предполагаемой суммы.

Достоинства и недостатки показателя дисконтирования денежных потоков

+ Использование ставки дисконтирования является несомненным достоинством данного метода, так как позволяет привести будущие платежи к текущей стоимости и учесть возможные факторы риска при оценке инвестиционной привлекательности проекта.

– К недостаткам метода дисконтирования можно отнести сложность прогнозирования будущих денежных потоков по инвестиционному проекту. К тому же трудно отразить в ставке дисконтирования изменения внешней среды.

Алгоритм дисконтирования денежных потоков:

– Этап 1. Расчет ставки дисконтирования  
*(расскажу про основные методы, но это довольно сложно, поэтому остановлюсь на одном и чем-то простом).*

– Этап 2. Расчет коэффициентов дисконтирования.

*(просто расчет по формуле, ежегодно увеличивающей коэффициент)*

– Этап 3. Дисконтирование доходов и расходов по проекту.

Дисконтирование каждого периода денежного потока выполняется путем умножения суммы платежа на коэффициент дисконтирования  $K_d$ .

Исходные инвестиции при реализации какого-либо проекта генерируют денежный поток  $CF_1, CF_2, \dots, CF_n$ . Инвестиции признаются эффективными, если этот поток достаточен для возврата исходной суммы капитальных вложений и обеспечения требуемой отдачи на вложенный капитал.

*(показываем шаблон таблицы расчета показателей из шаблона финансовой модели бизнес-плана)*

– Этап 4. Расчет основных показателей эффективности инвестиций на основе метода дисконтирования денежных потоков.

Наиболее распространены следующие показатели эффективности капитальных вложений:

- Срок окупаемости инвестиций:
  - простой срок окупаемости;
  - динамический срок окупаемости;
- Чистый дисконтированный доход (NPV);
- Внутренняя норма доходности (IRR).

*Примечание: финансовая модель, которую вы можете скачать в рамках данного курса видеуроков, имеет все готовые необходимые таблицы с формулами, которые позволят автоматически сделать расчет данных показателей. Наша задача по данному блоку – понять предназначение и экономический смысл показателей эффективности.*

**Срок окупаемости** – период времени, необходимый для того, чтобы доходы, генерируемые инвестициями, покрыли затраты на инвестиции.

Проект оценивается по 2 показателям окупаемости:

- простой срок окупаемости;
- динамический срок окупаемости.

Для расчета динамического срока окупаемости применяется коэффициент дисконтирования, который используется для приведения будущих потоков и оттоков денежных средств за каждый расчетный период (год) реализации проекта к начальному периоду времени. При этом дисконтирование денежных потоков осуществляется с момента первоначального вложения инвестиций.

**Чистый дисконтированный доход (NPV)** – абсолютная мера эффективности проектов, которая имеет прямую зависимость от масштабов бизнеса. Данный показатель показывает эффективность вложения в инвестиционный проект: величину денежного потока в течение срока его реализации, приведенную к текущей стоимости (дисконтирование).

*(пояснение расчета и что означает данный показатель)*

**Внутренняя норма доходности (IRR)** – это процентная ставка, при которой чистый дисконтированный доход равен 0. NPV рассчитывается на основании потока платежей, дисконтированного к сегодняшнему дню.

Это означает, что при такой ставке процента инвестор сможет возместить свою первоначальную инвестицию, но не более того. Внутренняя норма доходности, вместе с величиной NPV, рассматриваются как взаимодополняющие критерии, позволяющие оценить эффективность реализации инвестпроекта.

В некоторых случаях, таких как подготовка бизнес-плана для государственных органов власти, стоит

рассмотреть эффективность не только с точки зрения Вашего бизнеса, а также с точки зрения окружения. На что мы рекомендуем обратить внимание и упомянуть в бизнес-плане:

1. Экономический эффект

Упомяните, каким образом реализация инициативы будет в долгосрочной перспективе способствовать улучшению экономических и хозяйственных показателей района, в том числе количество новых созданных рабочих мест, количество самозанятых и т.д. Отметьте вклад в ВВП района, объем экспортных поставок, если вы таковые осуществляете или планируете осуществлять.

2. Социальный эффект

Укажите, как реализация инициативы будет способствовать удовлетворению потребностей клиентов и окружения в целом (уровень жизни и доходы населения, уровень подготовки кадров, уровень социальной безопасности). Возможно вы предоставляете услугу или реализуете товар, который не имеет конкурентов в Вашем регионе или окружении. Или же вы осуществляете импортозамещение какого-либо из существующих на рынке товаров.

3. Экологический эффект

Укажите, какое влияние на экологию и окружающую среду может оказать реализация вашего проекта.

**Вывод:** мы рассмотрели все группы факторов эффективности проектов и компаний, которые вы можете использовать. Стоит обязательно отметить, что, возможно, на данном этапе развития своего бизнеса Вам не



обязательно обращаться к группам факторов 3 (или 2 и 3), т.к. ваш проект еще не требует таких детальных расчетов и планирования, он не имеет больших инвестиций, что убирает необходимость в расчете показателей эффективности инвестиционных проектов. Вы можете развивать свои навыки и расширять управленческую отчетность по мере развития и масштабирования бизнеса, однако мы настоятельно рекомендуем учитывать все факторы, о которых мы говорили на протяжении последних трех уроков, при планировании и прогнозировании деятельности компании, так как это поможет избежать большого количества проблем и сделать ваш бизнес максимально эффективным и успешным.

## **12. Анализ рисков при реализации проектов**

Современная среда бизнеса характеризуется наличием высокого уровня неопределенности и постоянными изменениями. В процессе реализации проектов любой предприниматель, независимо от масштабов его деятельности, сталкивается с различными рисками, а в условиях риска и неопределенности любая деятельность сопряжена с множеством критических ситуаций. Основная цель урока – научиться определять и нивелировать риски проекта еще на этапе планирования.

Предпринимательский риск – это опасность того, что компания не достигнет запланированных результатов. Таким образом, вложенные средства, ресурсы, время и силы будут потеряны. Риск также понимается как опасность появления экономического урона в процессе ведения бизнеса. Анализ бизнес-рисков – необходимый элемент бизнес-плана, без него документ теряет смысл. Именно определение и профилактика рисков придают бизнес-плану вес в глазах предпринимателей и инвесторов.

Неконтролируемые риски включают в себя следующие аспекты:

- 1) Экономическая, политическая и социальная обстановка (общественные потрясения, экономический кризис, национализация активов);
- 2) Стихийные бедствия (землетрясения, ураганы, цунами);
- 3) Валютные риски (колебания валютных курсов, изменения принципов валютного регулирования);
- 4) Изменение налогообложения (увеличение налоговой нагрузки);
- 5) Изменения в законодательстве (законодательные инициативы, негативно влияющие на бизнес-среду).

Контролируемые риски включают в себя следующие аспекты:

1. *Производственные.* Технологические риски, опасность возникновения брака, нарушение производственных цепочек.

2. *Финансовые.* Нехватка оборотных средств, дебиторская задолженность, рост себестоимости продуктов фирмы.

3. *Кадровые.* Несоответствие квалификации сотрудников выполняемой работе, увольнение ключевых сотрудников, саботаж, трудовое законодательство.

4. *Рыночные.* Негативные для фирмы изменения на отраслевом рынке: новые технологии, принципы торговли и др.

5. *Операционные.* Нарушения в выполнении бизнес-процессов и операций, в частности – бухгалтерского учета.

Неконтролируемые риски не могут управляться самой компанией, при этом на контролируемые риски предприятие может влиять. Бизнес-план должен предусматривать профилактику всех видов бизнес-рисков.

*Профилактика рисков в бизнес-плане.* Раздел, посвященный рискам, как правило, идет после описания производственной, финансовой, кадровой и маркетинговой стратегий компании. Задача этого раздела – обобщенный критический анализ бизнес-плана, пересмотр ряда пунктов с точки зрения описания и профилактики рисков, выдача конкретных рекомендаций по предотвращению и минимизации бизнес-рисков.

***Неконтролируемые риски.*** Несмотря на то, что компания не может повлиять на возникновение этих рисков, бизнес-план должен предусматривать способы минимизации их последствий. Существуют финансовые и

организационные методы профилактики неконтролируемых рисков.

К финансовым относятся:

- страхование имущества;
- создание денежных резервов;
- смежное инвестирование.

Организационные меры включают:

- развитие ИТ-инфраструктуры и создание резервных копий всех критически важных данных, чтобы в случае стихийного бедствия не потерять коммерческую информацию;

- расширение географии присутствия компании и диверсификация регионов продаж;

- материально-техническая профилактика последствий стихийных бедствий.

Также к профилактике неконтролируемых рисков относят повышение ликвидности продукции и ее ценности в глазах потребителя, что позволяет сохранить спрос даже в условиях изменений макроэкономической конъюнктуры.

**Контролируемые риски.** Влияние этого типа рисков можно либо убрать вообще, либо снизить до незначительного уровня. Во многом именно грамотное управление контролируемыми рисками становится конкурентным преимуществом ряда компаний. Рассмотрим способы профилактики и устранения этих рисков.

*Производственные риски.*

1) контроль за материально-техническим оснащением, грамотное управление амортизацией и заменой устаревшего оборудования;

2) контроль за ключевыми точками технологического процесса, оптимизация производственных цепочек;

3) контроль качества продукции на всех этапах производства.

*Финансовые риски*

1) контроль за финансовой устойчивостью компании, управление долей заемных средств в общем объеме финансирования;

2) диверсификация источников финансирования;

3) грамотное управление дебиторской задолженностью;

4) анализ и прогнозирование денежных потоков компании;

5) привлечение финансового аудитора.

*Кадровые риски*

1) выстраивание корректной HR-политики компании, направленной на привлечение, удержание и развитие лучших специалистов;

2) мониторинг и соблюдение трудового законодательства;

3) своевременное ознакомление персонала с техниками безопасности и особенностями технологического процесса;

4) организация обучения и повышения квалификации персонала;

5) ротация кадров.

*Рыночные риски*

1) краткосрочный и долгосрочный анализ рынка, отрасли и конкурентов;

2) оперативное реагирование на появление новых технологий, изменение потребительских предпочтений и выход на рынок новых игроков;

3) мониторинг законодательства и государственного регулирования;

4) диверсификация компании по отраслевому и географическому признакам;

5) расширение ассортимента.

*Операционные риски*

1) комплексное выстраивание бизнес-процессов на всех стадиях;

2) максимально возможная автоматизация бизнес-процессов;

3) контроль за документацией, внутренними инструкциями и регламентами;

4) постоянное обучение и контроль за деятельностью ключевых специалистов.

При анализе конкретного бизнес-плана следует поэтапно перебрать все известные риски и применить их к рассматриваемому бизнес-кейсу. 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.

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.

**Пример матрицы рисков с мерами по уменьшению**

Риски	Меры предупреждения рисков и снижения последствий их реализации
Негативное изменение экономической ситуации в стране	Мониторинг и прогнозирование развития экономической и политической ситуации в РБ. Оптимизация схем финансирования.
Высокая конкуренция среди производителей аналогичной продукции	Внедрение гибких технологических схем производства, позволяющих оперативно адаптироваться к изменению ситуации на рынке.
Невозможность обеспечить предприятие сырьем нужного качества по приемлемым ценам	Оптимизация схемы обеспечения предприятия сырьем и материалами. Переход на более дешевые сырье и материалы, в том числе замена импортных материалов отечественными. Оптимизация технологических процессов и производственных схем, создание резервов и запасов сырья и материалов. Снижение издержек. Установление долговременной кооперации с поставщиками.
Отсутствие спроса на продукцию	Мониторинг рынка. Совершенствование функционирования маркетинговых подразделений предприятия.



Риски	Меры предупреждения рисков и снижения последствий их реализации
<p>Высокая стоимость доставки сырья</p>	<p>Оптимизация схемы обеспечения предприятия сырьем и материалами. Внедрение перспективных схем доставки сырья и материалов.</p>
<p>Нереализуемая (неработоспособная) идея проекта</p>	<p>Дополнительная проработка идеи проекта. Тщательный подбор консультантов.</p>
<p>Отсутствие квалифицированных специалистов, которых можно занять в производстве</p>	<p>Поиск и привлечение необходимых специалистов, в том числе за рубежом.</p>
<p>Недостаток оборотных финансовых средств</p>	<p>Создание резервов. Разработка системы мероприятий по снижению потребности предприятия в оборотных средствах за счет повышения ритмичности работы, уменьшения запасов, работы с дебиторами.</p>
<p>Недостаточность собственных денежных средств Инициаторов проекта для финансирования инвестиционных затрат</p>	<p>Использование различных схем привлечения финансовых ресурсов, в том числе заемных.</p>

Риски	Меры предупреждения рисков и снижения последствий их реализации
Невозможность обеспечить прибыльную работу проекта в конкретных экономических условиях	Дополнительная проработка идеи проекта и концепции ее реализации, разработка финансовой модели проекта. Тщательный подбор консультантов.
Противодействие конкурентов	Оптимизация технологии производства – выявление и формирование конкурентных преимуществ предприятия. Защита интеллектуальной собственности предприятия.
Энергетические проблемы	Внедрение энергосберегающих технологий. Поиск альтернативных вариантов обеспечения производства энергией. Создание собственных подразделений по обеспечению предприятия энергией.
Невыполнение обязательств кредиторами или инвесторами	Привлечение различных инвесторов и кредиторов. Оптимизация схем финансирования и совершенствование договорных отношений. Создание на предприятии компетентной юридической службы.

Риски	Меры предупреждения рисков и снижения последствий их реализации
Неплатежеспособность потребителей	Мониторинг рынка. Выход на новые рынки. Внедрение в производство технологических схем, позволяющих оперативно адаптироваться к изменению ситуации на рынке. Совершенствование функционирования маркетинговых подразделений предприятия.

## **13. Виды инвестиций и источники финансирования**

Бизнес всегда нацелен на рост и развитие. На различных этапах реализации бизнес-проектов его инициатор сталкивается с необходимостью поиска средств для роста и развития. Зачастую непонимание возможностей и доступных вариантов финансирования, а также правильное их соотношение не позволяет достигать предпринимателям поставленных целей.

Исходя из практики, более 90% проектов не реализованы по причине недостатка либо отсутствия финансирования.

Целью данного онлайн-курса является предоставление ответов на следующие вопросы:

- Где взять средства на финансирование развития своего проекта на каждом из этапов?
- Какие источники финансирования являются наиболее выгодными для проекта?
- Как обеспечить максимальную доходность проекта в зависимости от вариантов финансирования?

Знание основ финансирования проектов позволит Вам как сэкономить время на ненужную и длительную работу по вариантам финансирования, неподходящим для проекта, так и выбрать наилучшее соотношение собственного и заемного финансирования, обеспечивающего финансовую реализуемость и максимальную эффективность проекта.

### ***Понятие инвестиционного проекта***

Инвестиционный проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение определенных целей в течение ограниченного периода времени.

В наиболее общем смысле под инвестиционным проектом понимают любое вложение капитала на срок с целью извлечения дохода.

### ***Жизненный цикл организации***

Существует 5 основных последовательных этапов развития бизнеса:

- Стартап;
- Рост;
- Зрелость;
- Спад;
- Возрождение компании.

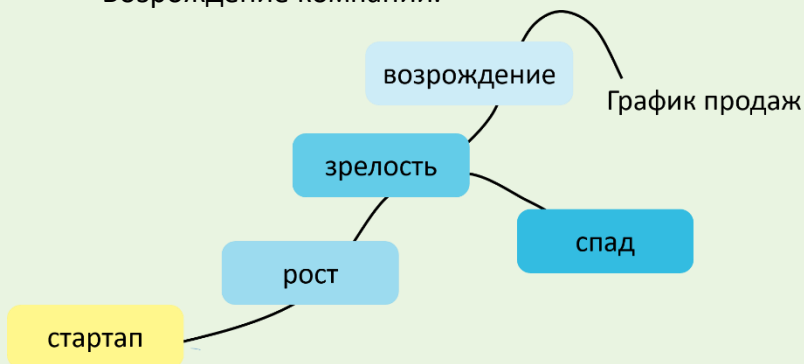


Рисунок 1. График классической кривой жизненного цикла организации

Каждая фаза жизненного цикла организации требует определенной организационной структуры и инструментов управления. Каждой стадии развития жизненного цикла компании соответствуют различные источники финансирования.

### **Жизненный цикл инвестпроекта**

Жизненный цикл инвестиционного проекта – это промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации.

Понятие жизненного цикла исполняет ряд функций в управлении инвестиционным проектом. Можно выделить следующие функции жизненного цикла инвестиционного проекта:

- определение продолжительности проекта;
- определение перечня работ по проекту;
- подсчет статей затрат;
- детализация и увязка во времени работ по осуществлению проекта;
- контроль за ходом работ по осуществлению проекта.

Выделяют следующие стадии инвестиционного проекта:

**1. Прединвестиционная стадия жизненного цикла** — это промежуток времени между моментом появления первоначального замысла проекта и моментом принятия окончательного решения о его реализации. На прединвестиционной стадии происходит выбор одного проекта из нескольких вариантов инвестирования либо составление инвестиционной программы из нескольких проектов (независимых или взаимодополняющих).

Прединвестиционная стадия жизненного цикла включает в себя следующие этапы:

- Формирование первоначального замысла проекта. Любой проект начинается с возникновения идеи, конкретизации желаемого результата;

- Анализ инвестиционных возможностей реализации проекта. Оценивается потребность в финансовых ресурсах, рассматриваются возможные источники получения этих ресурсов;
- Маркетинговые исследования (анализ рынка). Оценивается уровень спроса на товары или услуги, производство которых предполагается проектом. Определяется целевая аудитория (потребители) продукции. Оценивается конкуренция на рынке данной отрасли и региона;
- Разработка бизнес-плана. Основная цель бизнес-плана — показать привлекательность проекта возможному инвестору;
- Выбор местоположения строящегося предприятия (если осуществление инвестиционного проекта предполагает строительство);
- Поиск инвесторов. Инвестиционный проект может финансироваться полностью за счет собственных средств инвестора либо с привлечением заемного капитала. При этом соотношение собственного и заемного капитала в структуре источников инвестиций может быть различным;
- Выделение инвестиций на проектно-изыскательские работы.
- Проведение конкурса на проектно-изыскательские работы и заключение контракта с проектировщиком.

Инвестиционная стадия жизненного цикла — это промежуток времени от момента начала проектно-изыскательских работ до выхода предприятия на проектную мощность.



Инвестиционная стадия жизненного цикла состоит из следующих этапов:

1. Разработка технико-экономического обоснования инвестиций. Технико-экономическое обоснование инвестиций составляется на основе бизнес-плана, но при этом делается акцент на технологическую сторону проекта (обосновывается целесообразность выбора конкретной технологии производства и оборудования).

2. Разработка проектной документации осуществляется организацией-проектировщиком, выбранной на конкурсной основе.

3. Отвод земли под строительство объекта, получение разрешения на строительство (если инвестиционный проект предполагает строительство).

4. Заключение договора подряда. На конкурсной основе (путем проведения тендера) выбирается подрядная строительная организация. С ней заключается договор о строительстве объекта, утверждается смета затрат.

5. Строительство объекта. В процессе строительства подрядчик может привлекать субподрядные организации для возведения инженерно-технических коммуникаций.

6. Монтаж технологического оборудования, пусконаладочные работы.

7. Формирование капитала предприятия (активов и трудовых ресурсов). Приобретаются объекты основного капитала (машины, различный инвентарь) и первоначальный оборотный капитал (материалы на производство первой партии продукции). Формируется кадровый состав предприятия (руководители, сотрудники и специалисты, рабочие).

8. Производство опытных образцов продукции и выход на проектную мощность.

**Эксплуатационная стадия жизненного цикла** — это промежуток времени между выходом предприятия на проектную мощность и завершением проекта, то есть ликвидацией предприятия.

Эксплуатационная стадия жизненного цикла включает в себя следующие этапы:

Производство и реализация продукции. Важное значение приобретает мониторинг уровня спроса на продукцию и соотнесение объема производства с реальным объемом продаж.

Сертификация продукции. Оформление документации, подтверждающей качество производимой продукции.

Создание центров ремонта и обслуживания (при производстве продукции, требующей гарантийного обслуживания и ремонта).

Текущий мониторинг экономических показателей (непрерывный контроль эффективности работы предприятия, своевременное реагирование на изменение рыночной ситуации).

Ликвидация проекта. Остановка производства, расформирование и продажа активов.

### ***Источники финансирования деятельности организации и инвестиций: виды***

Компании для своей деятельности могут привлечь различные источники финансирования.

Традиционными заемными источниками финансирования инвестиционных проектов являются:

- банковские кредиты, предполагающие наличие возможности обеспечения возврата основного долга и процентов по кредиту;
- займы других организаций;
- лизинг;
- средства инвесторов;
- субсидии;
- средства различных фондов;
- выпуск ценных бумаг (допэмиссия акций, облигации).
- другие источники финансирования.

При этом для своей деятельности, а также реализации намеченных бизнес-проектов можно привлечь различные комбинации источников финансирования.

Выделяется **3 вида** источников финансирования инвестиционных проектов:

- собственные средства;
- заемные средства;
- государственное участие.

Далее рассмотрим основные виды финансирования деятельности и инвестиционных проектов.

### ***Кредиты***

Кредиты бывают 2 видов:

- Долгосрочные кредиты – на срок более 1 года. Используются для финансирования долгосрочных вложений, реализации инвестиционных проектов.

- Краткосрочные кредиты – на срок менее 1 года. Используются для финансирования нехватки оборотных средств организации.

### ***Долгосрочные кредиты.***

Долгосрочные кредиты предоставляются в Беларуси в среднем на срок около 5-7 лет.

Цель:

- купить основные средства,
- профинансировать инвестиционный проект.

В Беларуси можно привлечь долгосрочный кредит как в белорусских рублях, так и в валюте.

Существуют различные программы банковского кредитования, которые отличаются суммами, условиями финансирования и зависят от:

- срока осуществления предпринимательской деятельности;
- масштаба бизнеса (малый, средний, крупный);
- особенностей инвестпроекта.

Суммы кредита определяются исходя из потребности (ограничены различными кредитными программами).

Валютные кредиты, как правило, целесообразно привлекать, если компания получает часть дохода в валюте.

Если компания планирует получение долгосрочного кредита, потребуются:

- залоги (имущество, денежные средства на счетах, поручительство и т.д.);
- опыт ведения бизнеса (как правило, от 1 года);

- финансовый план освоения средств и возврата кредита (бизнес-план либо прогноз движения денежных средств).
- иные документы (анкеты, копия Устава, справки от учредителей и т.д.).

### ***Краткосрочные кредиты***

Краткосрочные кредиты предоставляются на срок до 1 года: как правило на срок 120 либо 180 дней.

Кредиты предоставляются на финансирование оборотных средств.

Суммы определяются в зависимости от потребности и с учетом масштаба деятельности.

Если компания планирует получения краткосрочного кредита, потребуются:

- залоги (имущество, денежные средства на счетах, поручительство и т.д.);
- опыт ведения бизнеса (как правило, от 1 года);
- финансовый план освоения средств (прогноз движения денежных средств).
- иные документы (анкеты, копия Устава, справки от учредителей и т.д.).

### ***Лизинг***

**Лизинг** – передача объекта лизинга (движимого и недвижимого имущества) во временное пользование на основе его приобретения и сдачи в долгосрочную аренду.

Лизинг является видом инвестиционной деятельности, при котором арендодатель (лизингодатель) по договору финансовой аренды (лизинга) обязуется приобрести в собственность имущество у определенного

продавца и предоставить его арендатору (лизингополучателю) за плату во временное пользование.

Особенности лизинговых операций по сравнению с традиционной арендой заключаются в следующем:

- срок лизинга, как правило, меньше срока физического износа оборудования;
- по окончании действия контракта лизингополучатель может продолжить аренду по льготной ставке или приобрести арендуемое имущество по остаточной стоимости;
- в роли лизингодателя обычно выступает кредитно-финансовый институт – лизинговая компания, банк.

### ***Средства инвесторов.***

Как правило, на определенных стадиях развития бизнеса, собственники рассматривают вариант привлечения инвестора.

Цель:

1. Профинансировать свой проект.
2. Привлечь дополнительные средства в развитие компании.
3. Смешанные формы.

Инвестором может выступать как физическое, так и юридическое лицо.

Типовые формы участия инвестора:

- предоставление средств на безвозвратной основе взамен на получение доли в организации;
- предоставление займа на льготных условиях (беспроцентно либо под низкий процент) без получения доли в организации либо с предоставлением;
- смешанные формы.

Существуют различные виды инвесторов:

- Бизнес-ангелы;
- Частные инвесторы;
- Венчурные фонды;
- Инвестиционные фонды.

Целесообразность привлечения каждого из категорий инвесторов зависит от стадии развития компании (проекта).

### ***Средства инновационных фондов***

Если проект, планируемый к реализации, является инновационным, компания может претендовать на средства инновационных фондов.

Существуют следующие варианты финансирования проектов за счет средств инновационных фондов:

1. Средства белорусского инновационного фонда, предоставляемые на возвратной основе.
2. Средства Централизованного инновационного фонда, предоставляемые на безвозвратной основе.

### ***Белорусский инновационный фонд***

Получить финансирование Белорусского инновационного фонда компании могут на льготных условиях. Условия:

- Фонд рассматривает проекты в любых отраслях, основной критерий – инновационный потенциал бизнеса (организация и освоение производства новой продукции, модернизация производства с внедрением инновационных технологий).

- Средний чек – зависит от проекта.

- Процентная ставка – 0,5 ставки рефинансирования Национального банка Республики Беларусь.

- Сроки финансирования – не более 7 лет (возможность отсрочки по основному долгу и процентам на срок до 2 лет).

- Отсутствие залога и страхования займа.

- Для получения финансирования необходимо предоставление бизнес-плана проекта с финансовой моделью, описанием продукции и технологии производства, анализом рынка и маркетинговой стратегией.

Ключевые условия и требования финансирования проектов:

- экспортная ориентированность (превышение экспорта над импортом);

- создание и внедрение новых технологий и/или производство новой продукции;

- высокая добавленная стоимость (аналогично среднему уровню добавленной стоимости в Европейском союзе).

### ***Средства Республиканского централизованного инновационного фонда***

Получить финансирование фондов компании могут на безвозвратных условиях.

Необходимые документы для получения финансирования: заявка на получение средств, копии учредительных документов компании, технико-экономическое обоснование проекта, предварительная смета расходов, а также календарный план реализации проекта либо готовый бизнес-план проекта.





Проект финансируется  
Европейским союзом



Министерство экономики  
Республики Беларусь



*Видеокурс подготовлен в рамках проекта «Поддержка экономического развития на местном уровне в Республике Беларусь», который финансируется Европейским союзом и реализуется Программой развития ООН в партнёрстве с Министерством экономики Республики Беларусь.*

*Изложенная информация не отражает официальную позицию Европейского союза, ПРООН и Министерства экономики Республики Беларусь.*



**РУХ ДА ПОСПЕХУ**