

Василий Лошкарев



# БИЗНЕС С НУЛЯ

Советы практика

# Василий Геннадьевич Лошкарев

## Бизнес с нуля. Советы практика

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=427372](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=427372)*

*Бизнес с нуля. Советы практика. : Питер; Санкт-Петербург; 2011*

*ISBN 978-5-459-00661-2*

### **Аннотация**

Эта книга – универсальное руководство, которое поможет вам открыть собственный бизнес, даже если у вас нет опыта и мало денег. Она написана человеком, который был в таком положении и смог решить все вопросы, связанные как с регистрацией и организацией собственного дела, так и с дальнейшим его развитием. Вам нужно только следовать проверенным на практике советам автора, и вы быстро сможете создать успешное предприятие. Издание включает в себя все последние изменения в законодательстве. Читайте, думайте, действуйте!

# Содержание

Благодарности	4
Вступление ко 2-му изданию	5
Вступление к 1 – му изданию	7
1. Решение об открытии	10
1.1. Для чего вы решили начать свое дело?	10
1.2. С чего начать?	14
1.3. Бизнес-план	16
1.3.1. Миссия организации	17
1.3.2. Описательная часть бизнес-плана	27
1.3.3. Финансовая часть бизнес-плана	34
1.3.4. Выбор варианта решения	49
1.4. Внешние заимствования. Кредиты, кредитные линии, овердрафты	59
1.5. С кем вы собираетесь сотрудничать?	75
1.6. В каком виде организовать?	80
1.7. Различия ЕНВД, «упрощенки» и классического учета	86
2. Регистрация фирмы	98
2.1. Документация. Распределение долей	99
2.2. Самостоятельная регистрация	108
Конец ознакомительного фрагмента.	111

# **Василий Лошкарев**

## **Бизнес с нуля.**

### **Советы практика**

#### **Благодарности**

В работе над книгой мне очень помогли профессионалы своего дела: Накозина Елена Анатольевна – она давно и серьезно занимается бизнесом, Фаткуллина Эльвира Мухтаровна – юрист, Костюнина Мария Станиславовна – лингвист. Ветошкин Сергей Алексеевич оказал помощь в подготовке приложений. Все они принимали участие в редактировании книги и сделали ряд очень ценных замечаний и дополнений. Благодаря им книга получилась гораздо лучше.

Отдельное спасибо моим сестрам Маргарите и Анне. Они были первыми читателями и одобрили замысел этой работы.

# Вступление ко 2-му изданию

Книга «Организация бизнеса с нуля. Советы практика» была написана еще в 2005 г. и напечатана в 2006 г. За период с 2006 по 2010 г. книга многократно допечатывалась и вышла общим тиражом более 30 000 экземпляров. Ее неожиданный успех и благодарные отзывы читателей позволили мне написать вторую книгу «Развитие бизнеса. Первые три года работы», являющуюся дополнением первой. За прошедшее время многое поменялось в законодательстве, технологиях и, самое главное, у меня в голове. Прибавился новый опыт, поменялся взгляд на некоторые проблемы и решения, ко многому я стал относиться проще и терпимее. В основе своей книга осталась прежней. Добавилась большая часть книги «Развитие бизнеса. Первые три года работы» и приобретенные мной практические сведения.

Все, что вы найдете в данной книге, практически полностью основано на моем собственном опыте и отражает мой субъективный взгляд на организацию и ведение бизнеса. Возможно, что-то из прочитанного будет значительно, если не кардинально, отличаться от полученных вами ранее знаний и не совпадет с бизнес-учебниками и курсами. Такое бывает, и я готов к обсуждению и пояснению своей позиции, выработанной достаточно непросто, достигнутой через ошибки и потери. Пишите мне на адрес [vgkniga@mail.ru](mailto:vgkniga@mail.ru),

заходите на сайт [www.vgkniga.spb.ru](http://www.vgkniga.spb.ru)

С уважением,

*Лошкарёв Василий Геннадьевич*

# Вступление к 1 – му изданию

В данной книге рассматривается открытие собственного бизнеса при отсутствии опыта и ограниченных финансовых возможностях. Я сам руководил бизнесом, являясь наемным директором, создал его с нуля и развил до вполне приличных размеров.

При этом использовались чужие средства для организации бизнеса и решения тех или иных задач. Стратегические решения также принимались не мной. Этот период продолжался семь лет, после чего я уволился и решил начать собственное дело. Должен сказать, что к тому моменту многое из того, что требуется для организации в начале деятельности, я уже успел основательно забыть и ко многим проблемам оказался просто не готов. Также весьма любопытным и трудным было создание бизнеса на собственные деньги, причем небольшие. При этом я все же обладал достаточно большим опытом, чтобы создать фирму и организовать ее работу, – в отличие от моего партнера по бизнесу. Он не имел такого опыта, и мне постоянно приходилось учить его по мере надобности. Хотя большая часть необходимых знаний и действий была достаточно проста, получить их все вместе и в должном порядке было негде. В результате такого занимательного опыта и родилась настоящая книга.

Это не учебник, не справочник по регистрации фирмы,

не пособие по конкурентной борьбе и бизнес-планированию. Это обобщение личного опыта, того, что вызывало наибольшие затруднения именно при создании бизнеса, его организации. В основном я постарался указать на типовые ошибки и способы их предотвращения. По тематике одних разделов книги есть хорошая специализированная литература, по тематике других – нет. Недостаток специализированной литературы – в ее излишней сложности. Вы ведь еще не знаете, какие разделы вам будут необходимы в первую очередь. Кроме того, на изучение подобной литературы потребуется много времени. Но как только вы начнете заниматься собственным бизнесом при условии ограниченных финансовых ресурсов, именно времени-то вам и не будет хватать.

Почему ограниченных? Потому что на первый бизнес всегда будет мало денег. Даже если у вас найдется вагон с деньгами, средств все равно не будет хватать. Это закон первого бизнеса. Первое собственное дело – это ошибки и опыт. Может быть, я вас разочарую, но готовьтесь к тому, что первый бизнес принесет вам прежде всего опыт, а не деньги. Если, конечно, это ваш **первый полностью самостоятельный бизнес**. Обращаю ваше внимание, что он должен быть по-настоящему самостоятельным. Слово «**самостоятельный**» здесь выделено не случайно. Я знаю весьма успешные компании, которые были организованы людьми, не являвшимися до этого собственниками. Но всегда это были фирмы, организованные на чужие деньги и с применением чужого опы-

та. Давалась фактически готовая технология. Такой способ создания предприятия очень похож на франшизу. Мы же ведем речь о полностью самостоятельной организации дела. Поверьте, разница существует.

Запаситесь терпением. Года на два. Это время становления бизнеса определено не мной. Почему-то именно такую цифру называли мне все знакомые бизнесмены. Я с ней согласен. Готовьтесь и не обещайте скорых результатов семье. Так будет проще. Первое самостоятельное дело часто приносит разочарования. Отнеситесь к неудачам первого бизнеса как к весьма ценному и нужному опыту. Трудно, очень трудно быстро сделать первый бизнес прибыльным и эффективным. Он почти всегда либо проходит стадию балансирования на грани банкротства, либо действительно банкротится. Будьте к этому готовы. Извлекайте уроки из опыта развития бизнеса, делайте соответствующие выводы на будущее.

И наконец, о приятном. Собственный бизнес дело трудное, в нашей стране иногда небезопасное. Но он дает свободу. Создают собственный бизнес именно ради свободы. Успехов вам!

# 1. Решение об открытии

## 1.1. Для чего вы решили начать свое дело?

На определенном этапе жизни вы приходите к решению об открытии своего дела. Причины здесь могут быть разными.

1. Вы – наемный директор, сотрудник, и вам надоело работать на хозяина. Смотреть на его ошибки. Видеть, как ему все досталось «просто так», как он присваивает ваши достижения и «вешает» на вас свои ошибки. Вы считаете, что можете сделать все лучше, а то и гораздо лучше. Часто этот этап совпадает с увольнением.

2. Другая причина – у вас родилась замечательная (с вашей точки зрения) бизнес-идея и вы решаетесь самостоятельно реализовать ее.

3. Ваши друзья (коллеги, родственники) считают вас способным к самостоятельным действиям человеком и упорно напоминают вам об этом. В результате и вы сами начинаете в это верить.

4. Вы остались без работы и от отчаяния, обиды на этот мир, желания отомстить, что-то доказать решаетесь начать

свое дело.

5. Очень нужны деньги.

6. Просто вы умный, знающий и инициативный человек, которому представилась возможность начать свое дело.

Это, на мой взгляд, основные причины. Могут иметь место одна из них или несколько одновременно. Возможны другие причины, мне они неизвестны. Побудительные мотивы тоже могут быть самыми разными. Одним нужно больше денег, вторым – независимость, третьи беспокоятся о своей старости, четвертым хочется создать себе рабочее место, которое никто не отнимет, пятому важен статус собственника, шестым и последующим требуется еще что-то. Как бы то ни было, решение принято, и вы начинаете действовать.

Побудительные мотивы являются здесь, на мой взгляд, более сильным толчком, чем причины. Без мотивов все остальное не сработает. Без них вы продолжите карьеру наемного работника. Ведь собственный бизнес содержит в себе сначала проблемы, а лишь потом приятные моменты. Важно осознавать, что именно заставило вас решиться на открытие своего дела. Нуждаетесь в этом прежде всего вы, остальным знать это совершенно не обязательно. Познание себя наиболее трудное, но необходимое знание. Учитесь и привыкайте к необходимости знать о себе правду и делать из этого выводы. Самое главное, что четкое осознание побудительных мотивов не позволит вам заниматься самообманом. Будучи наемным работником, получая зарплату, вы можете тешить

собственное самолюбие и не признаваться себе в том, почему вы здесь работаете. Ведь реальные причины могут быть совсем не те, что вы называете окружающим. Прежде всего – это привычка и страх перемен. Далее следуют удобное месторасположение работы, хороший график, прекрасные отношения с непосредственным начальником (как следствие – какие-либо послабления), интимные связи (служебные романы – не выдумка), достойная зарплата, стремление к стабильности и еще многое другое. При этом окружающим вы говорите совсем не это. Ведь не скажешь друзьям, что ты боишься перемен; жене – что ты ленив. И себе тоже можно не говорить правду, что мы зачастую и делаем. Так вот, собственник бизнеса такой роскоши себе позволить не может. Если вы не будете откровенны с собой в том, что касается собственных поступков и мотивов, ваших ошибок, ваш бизнес обречен на поражение. Для открытия собственного бизнеса подходят все побудительные мотивы. Но с самого начала своей деятельности учитесь не обманывать себя. Если вы начинаете свое дело, чтобы обеспечить себя работой на всю оставшуюся жизнь, либо для того, чтобы стать неприлично богатым человеком, то вы должны это осознавать. Ничего страшного в таком подходе нет: идеи устаревают, психология с возрастом меняется. Через какое-то время, на новом жизненном этапе, вы можете все пересмотреть, но, опять-таки, не обманывая себя.

Почему я уделяю столько внимания этому моменту? Если

изначально вы будете честны с собой, постарайтесь правильно анализировать мотивы своих действий, то гораздо легче преодолеете трудные периоды. Когда дела идут плохо, очень трудно сказать себе правду. Хочется себя поберечь, пожалеть. Но ведь все дела в вашей организации, в вашей жизни зависят только от вас. Дела идут хорошо – вы молодец. Идут плохо – вы отнюдь не молодец. И рассказы о плохой мировой конъюнктуре в этом случае не помогут. Плохо – значит плохо. Результат говорит сам за себя. Вы виноваты: нашли не тех сотрудников, начали дело, не просчитав все более основательно, позволили себе потратить лишние деньги, поленились внимательно прочесть договор и т. п. Трезвый анализ ситуации с беспристрастным разбором собственных ошибок поможет вам справиться с трудностями и выйти из кризиса победителем. Но это возможно лишь при правдивом и объективном отношении к себе как к собственнику бизнеса.

## 1.2. С чего начать?

Самое простое после принятия решения о создании собственного бизнеса – зарегистрировать предприятие. Сложнее решить – что оно будет делать? Каковы характер будущей организации, ее цель и масштабы? Именно это решение должно вызреть. Вы должны определить состояние будущего дела относительно ваших нынешних знаний и устремлений.

Не переживайте, если сначала вы не совсем четко будете представлять, к чему стремиться, чего вам не хватает с точки зрения размеров бизнеса, какие масштабы вас интересуют. Для ясного осознания конечной цели и величины бизнеса необходим опыт. Это вы поймете только с определенного момента, а пока просто начните работать – ведь бизнес-идея у вас есть. Аппетит приходит во время еды. Сейчас вам кажется, что маленького магазинчика в вашем доме достаточно. Пройдет время и станет ясно – нужно расширять дело или нет. Не ставьте перед собой цель построить большой бизнес. Ставьте цель построить прибыльный и долговечный бизнес.

Когда вы начнете действовать, остановиться будет сложно. На каждом шаге вы будете тратить деньги, и ваша решимость начнет спотыкаться о неожиданные препятствия. И таить вместе с деньгами.

Поэтому первое, что необходимо сделать, – это составить бизнес-план. Как бы вы ни торопились, не пожалейте на него

времени, потом наверстаете. Зато тщательная проработка бизнес-плана убережет вас от лишних ошибок.

## 1.3. Бизнес-план

Бизнес-план – это проект вашего будущего дела. Нельзя построить хорошее здание без проекта. То же можно сказать и о бизнесе. Бизнес-план включает в себя описательную и финансовую части. В описательной части содержится идея вашего бизнеса, определяются состояние рынка по данному направлению, место задуманного бизнеса на рынке, его цели и задачи. В финансовой части на каждый месяц расписываются затраты и планируемая прибыль от вашей деятельности.

Неопытному человеку составить бизнес-план достаточно трудно. Необходим опыт. В литературе слишком часто встречается формальный подход и делается упор на не очень понятные коэффициенты. Поэтому обязательно прочитайте несколько книг по бизнес-планированию. Трех-четырёх достаточно. Начиная от «Бизнес-планы для “чайников”» до книг, выпущенных академиками. Постарайтесь избежать книг, перегруженных формулами и расчетами, они с трудом поддаются логическому осмыслению. Много примеров можно найти в Интернете. Читайте всё. Вариантов множество, вам необходимо понять суть и принять наиболее подходящий для вас стиль изложения. Если что-то в книгах вам непонятно, пропускайте и не вставляйте в собственный бизнес-план. Пишите просто и понятно. Главный принцип –

вы сами должны понимать, что вы написали. В связи с этим обращаю ваше внимание на то, что сейчас развелось множество фирм, которые разрабатывают бизнес-планы. В большинстве случаев они составляют бизнес-планы, предназначенные для получения кредитов и инвестиций. Такие планы написаны по общепринятым правилам, напичканы необходимыми терминами, расчетами и коэффициентами. Подобные опусы производят магическое воздействие на экспертов. Ни в коем случае не обращайтесь в такие организации! Они добросовестно отработают свои деньги, но это будет их бизнес-план, а не ваш. Вы можете так и не узнать, чем будете заниматься и насколько эффективной должна быть ваша деятельность. Обращаться в такого рода организации необходимо, когда вы пойдете в банк за кредитом либо будете привлекать инвестора. Причем инвестору может подойти и ваш вариант бизнес-плана. Кроме того, учтите: чем масштабнее дело, тем объемнее и сложнее бизнес-план. Не пытайтесь сразу составить подробный и обстоятельный план, начните с варианта попроще. Но пишите обязательно.

### **1.3.1. Миссия организации**

Для меня в бизнес-планировании самым трудным является формулировка «предназначения», или, как еще говорят, «миссии» предприятия. Отнеситесь к данной формулировке с уважением. Она должна раскрыть, чем же вы на самом де-

ле намерены заниматься, дать долгосрочное, в идеале – вечное, направление бизнеса. Необходимость наличия у организации миссии уже не вызывает отрицания, но по-прежнему не является потребностью для бизнеса, так как далеко не все осознают, зачем она, собственно, нужна, что она дает. Более того, значительное количество фирм достаточно успешно существуют без миссии. Но! Многие бизнес-учебники начинаются с рассмотрения миссии (моя книга не исключение), предназначение бизнеса обсуждают на бизнес-тренингах и различных курсах – значит, миссия организации нужна. Поэтому ее рожают в муках, перебирают варианты, ищут и ищут наиболее полные и емкие формулировки. В результате чаще всего на свет появляются какие-то монстры из громоздких и невразумительных фраз и понятий. При этом создатель данного шедевра испытывает вполне законную гордость от содеянного и обижается, что окружающие не всегда разделяют с ним его радость. Действительно, автор обычно понимает, о чем он написал. Он проделал громадную работу, перебрал множество вариантов и сократил текст с листа до трех-четырех строк, а окружающие все равно недовольны. Нормальная реакция. Как человек, сам неоднократно прошедший через процесс создания миссии организации и получивший весьма посредственные результаты, со всей ответственностью заявляю – это очень трудно. Во всяком случае мне.

Так зачем она нужна – миссия, и можно ли обойтись без

нее? Начну с конца: можно. Более того, если вы ничего толкового и внятного выдать не можете и считаете, что эта самая миссия не особо вам нужна, то даже нужно. Лучше не иметь ничего, чем использовать неудобоваримую и нежизнеспособную формулировку. Впрочем, формулировки иногда получаются ничего, но все равно оказываются какими-то неживыми, пластмассовыми, фальшивыми. Миссия – это как национальная идея, просто придумать ее невозможно. Она должна родиться изнутри организации, из вектора движения, отражать емко ее предназначение. Это должен быть органический результат развития мысли создателя предприятия. Естественно, что само по себе ничего не происходит, и миссия является результатом осознанной работы. Об этом необходимо помнить. Также необходимо стараться сформулировать предназначение бизнеса с точки зрения вечности. Чем короче, тем лучше. Формулировка «в настоящий момент времени наша миссия состоит в...» абсурдна. А что, завтра смысл деятельности поменяется? А вчера он был другим? Организация – живой организм с присущей ему инерционностью. Целеполагание невозможно уложить в момент времени.

С этой точки зрения не каждому собственнику необходимо письменно формулировать предназначение его организации, так как он вообще-то знает, для чего создан его бизнес. Особо не задумываясь над такими высокими материями, он (или она) прекрасно руководит и не испытывает ни-

каких проблем. Полностью согласен с таким подходом – не беспокоит, и не надо. Но уж если заело, то делать придется как следует.

Можно сказать, что миссия вашей организации – получение прибыли и удовлетворение ваших потребностей. Согласен, собственный бизнес именно для этого создается и существует. Однако фраза «все должны работать, чтобы я больше жрал» мало подходит для цели существования. Для персонала она точно не подойдет – людям необходимо иметь высокие цели, а не служить кому-либо для удовлетворения его прихотей. То есть даже если вы создали бизнес именно с такой (абсолютно правильной и нормальной) целью, не обязательно декларировать ее как смысл жизни организации.

Если вы осознали и озвучили предназначение вашего дела, оно неизбежно будет транслироваться во внешнее окружение. Ваши партнеры, покупатели, конкуренты, случайные посетители будут знать миссию вашей организации. Большая часть проигнорирует эту информацию, но кто-то обратит на нее внимание. Надуманная миссия вызовет различные мысли, чувства и ассоциации – кроме положительных, нужных вам. Над наивностью «живой» миссии кто-то, может, и посмеется, но отрицательных мыслей не возникнет. Кому-то может понравиться формулировка миссии, и он будет уважать вашу компанию еще больше.

В упомянутой формулировке предназначения постарайтесь как можно четче сформулировать, в чем состоит идея

вашего бизнеса и его уникальность. Именно в предназначении они сходятся. Идея и уникальность должны присутствовать обязательно. Без уникальности бизнес не состоится. При этом следует понимать, что уникальность далеко не обязательно должна состоять в уникальности бизнес-идеи. Идея может быть достаточно простой, даже рядовой. Например, открытие продовольственного магазина в вашем доме. Уникальной она может быть в том, что других магазинов рядом нет, и вы обязательно получите устойчивую клиентуру и будете первым. Если рядом существуют другие магазины, то необходима другая уникальность, например ассортимент и организация дела, масштабность или специализация подхода. Уникальность может быть даже в том, что вы имеете хорошую формулировку предназначения бизнеса и его описание. По-другому нельзя. Без этой самой «изюминки» бизнеса вы получите рядовую фирму без особых перспектив развития. Никогда не начинайте дела без осознания его уникальности, своего отличия от конкурентов. Формулировка не обязательно должна состоять из одной короткой фразы. Мне встречались формулировки размером до половины листа. Это, на мой взгляд, много, но если меньше не получается, то куда деваться, пишите.

Велика вероятность, что вы не сможете сформулировать предназначение организации сразу. Не оставляйте это без внимания. Даже если ваш бизнес полностью сложился у вас в голове, начал действовать, приносить прибыль, и вам кажется,

ся, что уточнять его миссию не обязательно, все равно запишите предназначение на бумаге. Дело в том, что при письменной формулировке может выясниться, что вы не совсем полно представляете свой будущий бизнес и не можете его внятно и кратко описать. Бумага дисциплинирует мысль.

Недаром зарубежные компании уделяют миссии организации ключевое значение в долгосрочной деятельности. По мнению М. Г. Делягина [1], хорошо сформулированное предназначение бизнеса и непрерывное доведение его до персонала позволяют сформировать «коллективное сознание», что, в свою очередь, резко повышает конкурентоспособность бизнеса.

Доводить смысл миссии до коллектива необходимо непрерывно. При этом начинать надо с себя. Хозяин является душой организации – как он ведет себя по отношению к фирме, так же ведут себя и сотрудники. Невозможно научить людей бережливости в трудное время, если собственник не ограничивает свои расходы. Не выполняются планы, если хозяин не сдерживает своих обещаний. Невозможно требовать с сотрудников творческой и ответственной работы, если руководство оценивает результаты по формальным признакам. Так же дело обстоит и с миссией. Даже если вы родили замечательную, родную делу формулировку и после этого о ней забыли, то персоналу она тем более не понадобится. Если вы будете серьезно воспринимать смысл предназначения своей организации, то в первую очередь ваша деятельность ста-

нет более осмысленной. Сформулированная миссия означает, что поиск, эксперименты и метания кончились – впереди вечность.

Формулировка предназначения организации должна быть вывешена на видном месте. Ее необходимо регулярно цитировать на планерках, с нее начинать собрания коллектива. В результате формируется коллективный разум, концентрируются усилия. Это может показаться смешным, но если миссия не придумана, а рождена, если вы относитесь к ней абсолютно серьезно, то и сотрудники будут воспринимать ее точно так же. Из нее персонал получает исходную информацию для своей осмысленной деятельности.

Предназначение бизнеса может не совпадать с его текущей, непосредственной деятельностью. Например, можно создать фирму по производству мыльных пузырей, но предназначение бизнеса – создание хорошего настроения, а не выдувание мыльных пузырей. Пузыри в данном случае будут средством создания хорошего настроения. Средства со временем могут дополняться, совершенствоваться, полностью заменяться другими, но миссия бизнеса коренным образом не изменится. Это же можно сказать и о целях бизнеса, они тоже меняются. Цели определяют задачу, которую надо решить в обозримом будущем. По достижении цели вы должны переходить к следующей.

Так, если вы соберетесь производить байдарки, но ваша истинная (тайная) цель – строить пароходы, то и миссия

должна подразумевать создание возможностей для передвижения по воде. Тогда в сознании ваших подчиненных не будет ограничительных рамок, и когда вы объявите о начале нового проекта, это, наверное, вызовет удивление, но вряд ли антагонизм. Напротив, если вы решили создать лучшие и самые разнообразные байдарки в мире, то миссия должна отражать именно это. Но еще раз повторю – **лучше никакой миссии, чем надуманная.** Дольше проживете (в смысле бизнеса). Нельзя путать девизы (слоганы) с предназначением организации. Лозунг «“Балтика” – знаменитое пиво России» относится к товару, но не к предназначению организации. О миссии – всё. В конце концов, непосредственно она денег не приносит (но и не забирает).

Несколько примеров миссий (взято с сайта <http://www.znaki-pr.spb.ru>).

Миссия «Газпрома» – максимально эффективное и сбалансированное газоснабжение потребителей России, выполнение с высокой степенью надежности долгосрочных контрактов по экспорту газа.

Миссия транспортной компании «Аэрофлот» – наиболее полное и безопасное обеспечение одной из фундаментальных свобод человека – свободы передвижения.

Миссия группы компаний «ГАЗ» – производить коммерческую автомобильную технику, гарантирующую клиенту выгоды от приобретения благодаря бескомпромиссному качеству и надежному

безупречному сервису, обеспеченному высочайшей компетенцией персонала, поставщиков-партнеров, инновациями в производство и продукты.

Миссия пивоваренной компании «Балтика» – мы создаем качественный продукт, который дарит людям радость общения, делает их жизнь ярче и интереснее.

Миссия «МегаФон» – «МегаФон» объединит Россию, разрушая барьеры и развивая коммуникации, чтобы стать очевидным выбором каждого.

Миссия банка («Россельхозбанк») – обеспечение доступного, качественного и эффективного удовлетворения потребностей сельскохозяйственных товаропроизводителей и сельского населения Российской Федерации в банковских продуктах и услугах, всемерное содействие формированию и функционированию современной национальной кредитно-финансовой системы агропромышленного сектора России, поддержка развития агропромышленного комплекса и сельских территорий Российской Федерации.

Миссия «Русской Страховой Компании» – обеспечивать всестороннюю защиту, уверенность и гармонию в жизни для тех, кто стремится к лучшему!

Миссия салонов красоты и стильной одежды «Элит» – мы украшаем жизнь людей, делаем важные события их жизни более яркими и запоминающимися, предоставляя красивые наряды для любых праздников, торжеств и церемоний, качественные услуги по созданию имиджа и стиля.

Миссия агентства «Роспечать» – быть связующим звеном между издателями и читателями.

Миссия ресторана индийской кухни *Orissa* – совместить индийскую кухню – одну из самых вкусных и древних – с европейской культурой обслуживания на фоне интерьеров в стиле восточных дворцов и барокко.

Миссия страховой компании «Московия» – способствовать росту страховой защиты каждого гражданина России, активно поддерживать страховую защиту отечественного бизнеса, обеспечивать рост национальной экономики, способствовать социально-экономическому развитию, обеспечивать надежность, высокое качество услуг, содействовать укреплению финансовой системы страны.

Миссия гостиницы «ЗНАКИ ПРЕПИНАНИЯ» (рабочий вариант) – обеспечивать качественное, современное, уютное проживание, которое поможет гостям города лучше оценить красоту, культурную и деловую активность Петербурга.

Миссия строительной компании «Металлайн» – мы строим в Екатеринбурге современные жилые и офисные здания – создаем комфортные условия проживания и ведения бизнеса, обеспечивая тем самым экономическое развитие региона, компании и благополучие ее сотрудников.

Миссия магазинов *Castorama* – помочь покупателям сделать свои дома совершеннее и комфортнее, преобразовать трудоемкий и затратный процесс ремонта и обустройства в интересное, доступное

каждому увлечение.

Миссия магазинов «ТЕРВОЛИНА» – качественную, комфортную обувь и отличное обслуживание – каждому покупателю!

Миссия турфирмы «Солнечный парус» – развитие водного туризма в Северо-Западном регионе России.

## **Резюмируем**

- Миссия (предназначение) организации необходима.
- Без миссии организация может превосходно и очень долго существовать.
- Лучше никакой миссии, чем придуманная.
- Миссия задает вектор деятельности организации и помогает в работе с коллективом.

Переходим дальше.

## **1.3.2. Описательная часть бизнес-плана**

При создании бизнеса вы должны:

1. Максимально четко представлять, для чего вы его создаете (предназначение, или миссия, бизнеса).
2. С помощью чего вы это осуществите (средство).
3. Цель бизнеса в настоящий момент, как вы этого достигнете (задачи бизнеса).

**Рассмотрим пример бизнес-планирования.** По тексту непосредственно бизнес-плана будут даны необходимые комментарии. Обращаю ваше внимание, что это один из ва-

риантов написания бизнес-плана. Содержание у них всегда одинаковое, пункты и смысл также совпадают, но оформление может быть разным. Еще раз напоминаю, что и стиль может быть другим.

**Итак, вы решили создать организацию по выдуванию мыльных пузырей.**

**Предназначение (миссия):** создание хорошего настроения у всех детей и взрослых на празднике.

**Средство:** радужные мыльные пузыри.

**Цель:** выдувать лучшие радужные мыльные пузыри на всех праздниках района. Стать основным представителем по выдуванию мыльных пузырей на праздниках района.

**Задачи:**

1. Обеспечить лучшую технологию выдувания пузырей.
2. Иметь достаточный запас сырья для поддержания непрерывного выдувания пузырей в течение всего праздника и его неожиданного продолжения.
3. Получить у администрации района эксклюзивное право на выдувание пузырей на всех праздниках района.
4. Получить у администрации района графики финансирования и предоплаты на вашу деятельность на год вперед.

**Обратите внимание!** Достаточно понятно сформулировано предназначение бизнеса, с помощью чего его можно реализовать, как он будет реализовываться, что для этого нужно сделать.

**Краткий обзор рынка.** В нашем районе проживает, по

данным администрации, 200 000 (двести тысяч) человек. В году проводится 25 различных праздников и фестивалей. Организацией и устройством праздничных мероприятий занимается администрация района. Часть финансирования – бюджетная, часть – от спонсоров. Пропорции оплаты зависят от мероприятия. Размер внесенных долей известен только главе администрации, его заместителю и бухгалтерам. Информация не является закрытой, но без знакомств в администрации получить ее сложно.

Финансовое состояние района хорошее. На его территории находится много предприятий производственной и торговой деятельности. Праздники проводятся с размахом, с качественной рекламой, хорошо организованы.

В настоящий момент созданием хорошего настроения в нашем районе занимаются три фирмы. Это ООО «Веселая компания», ЧП Иванов И. И. и ЗАО «Глюк с доставкой на дом».

Из них ООО «Веселая компания» является наиболее сильным конкурентом на выбранном направлении. У него большой штат профессиональных актеров, должны быть резервные финансовые средства. Слабым местом является устаревшее оборудование для выдувания мыльных пузырей, которое они приобрели по лизингу. По нашим расчетам, все свободные средства предприятия должны быть направлены на погашение лизинговых платежей. Данную информацию директор ООО «Веселая компания» разместил на сайте ком-

пании в разделе «Новости». В основном работают на выезде в соседних районах по долгосрочным договорам. До конца следующего года они обязаны обеспечить хорошее настроение на всех праздниках в двух соседних районах. В течение этого и следующего года расширяться они не сумеют ввиду недостатка средств и подписанных обязательств. Информация была получена при попытке заключить договор на проведение праздника.

ЧП Иванов И. И. работает один и физически не может обеспечить поддержку массового мероприятия. За все время своей деятельности он ни разу не привлекал дополнительный персонал даже на разовые акции.

ЗАО «Глюк с доставкой на дом» специализируется на проведении домашних и корпоративных торжеств. Опыта и соответствующего оборудования для проведения массовых праздников не имеет. Обладает большим штатом, грамотно управляется. При выходе на организацию больших праздников со временем может превратиться в серьезного конкурента.

**Обратите внимание!** В обзоре кратко дана информация о состоянии рынка, от кого он зависит, обзор конкурентов, их сильных и слабых сторон, потенциальные возможности. Указан источник части информации. Здесь же желательно привести данные о финансовой стороне вопроса, возможностях. Если есть сведения об обороте компаний-конкурентов, то лучше привести и их. Главное, чтобы вы включали в биз-

нес-план действительные и проверенные факты, а не желаемые. Обороты компаний и расчетную прибыль лучше свести в единую таблицу.

Планируется создать организацию ООО «Облако счастья» для получения исключительного права на обслуживание праздников в нашем районе. Работать предполагается круглогодично. Заместитель главы администрации лично знаком с вами и пообещал рекомендовать фирму главе администрации для заключения договора.

Для этого необходимо зарегистрировать фирму и арендовать офис. После заключения договора и получения предоплаты можно приступить к закупке оборудования для выдувания мыльных пузырей. Данное оборудование предлагают пять организаций в городе. Цены зависят от условий поставки. Эти же организации привозят компоненты для работы оборудования, осуществляют ремонт и обслуживание.

Для начала деятельности понадобятся минимальные вложения в регистрацию предприятия и открытие расчетного счета. Офисное помещение можно будет снять уже после подписания договора. Телефоны для связи поначалу можно указать мобильные или домашние. Дальнейшие затраты будут производиться из средств, полученных от администрации района.

В случае если районная администрация не подпишет договор, возможно ликвидировать фирму, понеся минимальные убытки.

## **Необходимая сумма складывается из:**

- затрат на регистрацию, в которые войдет величина уставного капитала и затраты непосредственно на регистрацию, – 17 000 руб.;
- стоимости оборудования – 300 000 руб.;
- заработной платы постоянного персонала (техник оборудования – 1 человек, бухгалтер – 1 человек, директор) – 40 000 руб./мес;
- заработной платы временного персонала (актеры, режиссер праздника) – примерно 10 000 руб. за мероприятие;
- аренды офиса – 6 000 руб./мес;
- аренды помещения под хранение и обслуживание оборудования, хранение расходных материалов – 7 000 руб./мес.

Это основные затраты. Из них разовыми являются регистрация фирмы и закупка оборудования – 300 000 руб. плюс 10 000 руб. зарплата временного персонала, а текущими ежемесячными затратами (зарплата, аренда) – 63 000 руб. Кроме этих затрат будут еще затраты на содержание офиса (канцтовары, услуги банка, хозтовары и т. п.). Это примерно 1 000-2 000 руб./мес. Также будут непредвиденные расходы. Величину их предугадать невозможно.

**Обратите внимание!** Дано краткое описание предприятия, источники его финансирования, приведены возможные риски на начальном этапе и основные затраты. Затраты разбиты на виды, что облегчает понимание их структуры и планирование. Сведение затрат в таблицу позволяет сделать их

наглядными и легко поддающимися анализу.

После становления бизнеса, выхода его на устойчивое финансовое и кадровое состояние и получения хорошего имиджа необходимо перейти на организацию корпоративных праздников. Частные заказчики являются более требовательными, чем государственные, но возможная прибыль при работе с ними в несколько раз выше, чем на общественных праздниках. Ориентировочный период подготовки организации для работы с частными заказчиками – 1,5–2 года.

При готовности организации перейти на обслуживание корпоративных клиентов необходимо снова произвести анализ состояния организации и определить следующие этапы развития.

В целом видно хорошее понимание потребностей и задач. В конце дана перспектива развития бизнеса. Задачи можно раскрыть более подробно.

Это была описательная часть бизнес-плана. Еще раз напоминаю ее составляющие: для чего (цель), с помощью чего (средства), как достигнуть (действия). Далее следуют обзор рынка, обзор конкурентов, ваши возможности, ваши преимущества, возможные риски, как их избежать. Ну и перспективы организации. Затратную часть необходимо рассматривать в меру подробно. Не пытайтесь предусмотреть все. Основное не упустили, а мелочи, плюс-минус 1 000 руб., существенной роли не играют.

### 1.3.3. Финансовая часть бизнес-плана

Переходим к финансовой части бизнес-планирования. Пример финансового плана представлен в приложении 1. Если есть возможность, желание и умение, то составляйте план в специализированной программе, такой как Project Expert. Еще проще составить план в программе Excel с применением формул. Меньше ошибок и проще пересчитывать, чем при расчетах на калькуляторе.

**Комментарии к финансовому плану.** Затраты разнесены на эксплуатационные (постоянные), переменные (затраты на производство, закупку и реализацию) и прочие расходы. Это сделано для облегчения контроля затрат.

Затраты первого месяца (январь) составят 7 500 руб. – это стоимость регистрации и обслуживания расчетного счета. Еще 10 000 руб. вносим на расчетный счет организации в виде уставного фонда. Сумму уставного фонда вписываем в строку № 3 «Другие источники доходов». Это не совсем корректно, но за неимением иной подходящей строки воспользуемся этой. Обращаю ваше внимание, что на начало месяца наличие денег составит 17 000 руб. Это наличные деньги, вложенные в регистрацию фирмы. У нас они будут разделены. 7 000 руб. считаем как начальную сумму на регистрацию, 10 000 руб. вносим на расчетный счет.

В следующем месяце (февраль) планируется заключение

договора с администрацией и получение предоплаты на проведение праздников в феврале и марте. Предоплату получаем за два месяца вперед. Это как раз та сумма, которую необходимо потратить на закупку оборудования и покрытие текущих затрат. В феврале все просто: купили оборудование, наняли персонал, арендовали помещения под склад и офис и еще умудрились провести районный праздник. Затраты на аренду записываем одной суммой. Обратите внимание, что сумма текущих затрат здесь выше, чем планировалось в описательной части бизнес-плана. Там – 63 000 руб., здесь – 74 000 руб. Разница возникла из-за налогов на зарплату, неучтенных в описательной части. Это пример того, как могут отличаться цифры еще на этапе планирования. **Все предвидеть, запомнить и учесть невозможно!** В строке № 23 «Разное» в феврале проходит сумма в 300 000 руб. – это закупка оборудования.

В марте доходов не ожидается, так как в феврале была получена предоплата на проведение двух мероприятий – одного в феврале, другого в марте. Соответственно в строке 30 возникает убыток в размере 88 000 руб., но деньги еще остаются.

В апреле администрация района не планирует никаких праздников. Следовательно, и у нас не ожидается поступлений – одни затраты. Убыток составит 70 500 руб. Ожидается минусовое сальдо в размере 45 500 руб. Для покрытия убытка и продолжения работы придется внести заемные средства

в сумме, покрывающей размер убытка. На всякий случай вносим чуть больше – 48 000 руб. Эти средства попадают в строку № 3 «Другие источники доходов».

В мае ожидается проведение праздника и получение предоплаты. В строке № 23 «Разное» указана сумма 53 000 руб. В ней заложены возврат займа в сумме 48 000 руб. (апрельский) и непредвиденные расходы в сумме 5 000 руб.

В июне ожидается еще один небольшой праздник. Снова приход средств. Остаток по деньгам возрастает.

В июле «мертвый» сезон, пора отпусков. Праздников не планируется. Заодно можно и собственный персонал отправить в отпуск. Формально можно этого не делать, так как еще не прошло более полугода со дня приема на работу. Но реально вам народ на работе не нужен. Пусть отдыхает, потом будет некогда. Обратите внимание на то, что статья расходов на зарплату не уменьшилась. Мы отправили сотрудников в нормальный оплачиваемый отпуск. Остаток по счету перекроет ожидаемый убыток. Заемные средства не понадобятся.

Август. Намечено проведение праздника, что предполагает предоплату и улучшение финансового состояния фирмы.

Сентябрь. Ожидаются два торжества: начало учебного года и праздник сбора урожая. Денег поступает больше. Затраты на производство, закупку, реализацию и транспортные расходы также увеличиваются в два раза. В этом же месяце добавляем статью затрат на рекламу. В нее будет входить все, что рекламирует фирму, в том числе и на праздниках.

Это полиграфическая продукция (листовки, цветные буклеты, визитки), звуковое сообщение, реклама в районной газете и пр. Начиная с сентября эта статья затрат будет присутствовать всегда. Со временем она только возрастает.

Октябрь. Проводим еще один праздник. Планируемый остаток по счету велик. Можно изъять первую прибыль. Эту же операцию проделываем в ноябре и декабре.

Это был пример достаточно подробного бизнес-плана. Если вы считаете, что вам не требуется такого сложного описания будущего бизнеса, то хотя бы напишите, что он будет делать, и посчитайте затраты. Подобный расчет даст вам минимально необходимый объем поступления денег.

Теперь пример простейшего, даже примитивнейшего бизнес-плана:

### **Работа на собственном тракторе-экскаваторе на загородных участках.**

Описательная часть.

1. Купить трактор-экскаватор «Беларусь». Летом копать траншеи и ямы под фундаменты. Зимой – чистить снег.

2. Затраты.

*Разовые:*

• Купить трактор с навесным оборудованием, поставить на учет – 1 300 000 руб.

*Ежемесячные:*

развесить по району на дачных участках объявления – 100 руб. – можно пренебречь;

- ежемесячные платежи за кредит (лизинг) включая страховку – 50 000 руб.;
- ежемесячные эксплуатационные затраты из расчета загрузки 70 % в месяц – 50 000 руб.;
- резервный фонд в месяц – 15 000 руб.;
- налоги в месяц – 3 000 руб.

*Итого ежемесячные затраты – 118 000 руб.*

### 3. Доход.

- ◆ Ежемесячные поступления из расчета 70 % в месяц – 150 000 руб.

**Итого:** чистый остаток в месяц – 32 000 руб.

Конкуренентов в районе немного, все заняты. Стоянка не нужна, ставить на даче. Ремонт там же.

Окупаемость – 26 месяцев. Учитывая непредвиденные обстоятельства, добавим на окупаемость еще 3 месяца. Итого окупаемость – 29 месяцев.

Вот и весь бизнес-план. По умолчанию считаем, что составитель – профессионал в своем деле и действительно представляет, как обстоят дела с поиском заказов на данном направлении и сколько стоит данная услуга. Бизнес-план действительно очень простой, даже примитивный. Никаких тебе расчетов по затратам на эксплуатацию, рекламную кампанию, вариантов лизинга (кстати, физическим лицам его не предоставляют), алгоритма поиска заказчиков и прочих весьма нужных разделов, типа СВОТ-анализа. Однако это бизнес-план, который позволяет составителю понять вели-

чину разовых затрат, ежемесячных затрат и минимальный необходимый доход в месяц.

Начав реальную работу, вы будете вести точно такую же таблицу финансовых показателей деятельности организации. Будете заносить в таблицу финансового плана действительные цифры. Они будут отличаться от ваших плановых. Далее вы будете сравнивать плановые показатели с фактическими. И делать вывод о том, как развивается ваш бизнес.

**Обратите внимание!** Если вы будете вести бухгалтерию с начислением НДС (налог на добавленную стоимость), то все свои показатели вы должны вносить *без учета* НДС. Схема учета НДС будет дана далее по тексту.

Данный финансовый план относится к услугам. В торговле добавится закупка товара. В производстве появятся закупка сырья, потери сырья.

В графе «Другие источники доходов» могут быть, например, начисленные банком проценты на остаток средств на расчетном счете. Такая услуга существует во многих банках. Рекомендую давать пояснения к этой графе и к графе «Разное», откуда в них берутся цифры. Забывается все моментально. Потом будете голову ломать, откуда такие показатели. Запись лучше делать здесь же под таблицей.

Финансовая часть бизнес-плана – это просчет бизнеса. Подробный и на длительный срок. Он детально рассмотрен во многих источниках по бизнес-планированию. Таблица финансового плана может несколько отличаться у раз-

ных авторов. Но основной смысл должен быть одинаковым. Отдельно сгруппированы приходы, отдельно расходы, итоговый остаток.

Необходимо просчитать несколько вариантов развития. План составляется на конкретную величину денег, вкладываемых в бизнес. При изменении суммы план обязательно пересчитывается. Более того, другая сумма дает другой бизнес-план. Может сохраниться только идея, что-то из описательной части – все остальное поменяется, в том числе и сроки.

Обратите внимание на доходную часть. При составлении бизнес-плана всегда есть соблазн дать цифры реализации и прибыли побольше. Это нормальное желание. При этом расходную часть посчитать достаточно просто, и она в основном совпадает с действительностью, но доходная – это в чистом виде прогноз. Постарайтесь сделать его максимально объективным. Написали, посмотрели и подправили в реальную сторону. То есть уменьшили.

Просчитывайте два варианта: пессимистичный и нормальный. Сделать расчеты необходимо на срок до двух лет. Не на полгода, не на год, а больше. Это заставит вас запастись терпением. А оно вам будет необходимо постоянно. План должен вылежаться (хотя бы пару дней, лучше неделю, больше не нужно). Затем его еще раз пересчитывают, пересматривают, при необходимости снова откладывают на пару дней, опять корректируют. Когда все готово, берут его

за основу. С этим планом необходимо сверяться по итогам деятельности – обычно раз в месяц. Если дела идут в соответствии с нормальным планом или лучше – это хорошо. Если ближе к пессимистичному – это нехорошо, если хуже пессимистичного – плохо. Последний вариант вас не должен устраивать.

Для чего нужно несколько вариантов? Пессимистичный – боится ошибок. Нормальный является более интересным с точки зрения последствий.

Пессимистичный – худший вариант, но он должен быть просчитан. Главное отличие пессимистичного плана от нормального – он делается из расчета наиболее длительной убыточности. То есть показывает, на какой срок у вас есть деньги при убыточной деятельности. Причем не просто убыточной, а если у вас совсем не будет притока денег. Необходимо учесть, что в реальности деньги кончатся на два-три месяца раньше. Произойдет это из-за резкого падения объемов продаж при уменьшении ассортимента, непредвиденных расходов. **Пессимистичный расчет является самым важным расчетом.** При расчете нормального варианта деятельности вы даете хорошие прогнозы на ведение бизнеса. Сделать это очень легко. Добиться на деле таких показателей часто трудно, иногда невозможно. Пессимистичный анализ позволит вам реалистичнее смотреть на положение дел при его совпадении с действительностью и предпринимать гораздо более энергичные действия. Если вы знаете,

что денег у вас осталось всего на два месяца, то думать и действовать начнете гораздо интенсивнее. **При разворачивании бизнеса за основу развития необходимо брать именно пессимистичный прогноз.** Если дела идут близко к этому сценарию, то нужны очень правильные, выверенные решения. **Никакой риск в этом случае недопустим** – только аккуратные, гарантированно правильные и прибыльные решения. Не старайтесь в такой момент получить максимальный доход. Получайте пусть небольшую, но гарантированную прибыль. Приток даже скромных денег позволит вам лучше разобраться в сложившейся обстановке, и вы будете меньше нервничать. Ни в коем случае нельзя пытаться выбраться из ситуации путем каких-либо авантур и сверхординарных решений.

Например, если вы торгуете нитками, не пытайтесь завезти на склад огромное количество ниток ярко-фиолетового цвета, мотивируя это тем, что в городе ими больше никто не торгует. Правильно, что не торгует. А кому они нужны? Да еще и в таком количестве. Вместо этого следует посмотреть баланс между черными и белыми нитками, между шелковыми и хлопчатобумажными, проверить цены на рынке. Допустимы только понятные с точки зрения обычной житейской логики действия. Также нельзя в этот момент добавлять что-то совсем другое, например стальные тросы. В этот период допустимы только понятные, может быть, интересные и нестандартные решения, направленные на увеличение

спроса на имеющуюся у вас продукцию. И снова обращаю ваше внимание: данные решения должны быть достаточно простыми и понятными с точки зрения обычной житейской логики. Не обязательно они должны быть такими, как у всех. Но и не должны отпугнуть вашего покупателя. При пессимистичном варианте развития это недопустимо. «Терпение и аккуратность» – вот девиз в подобном случае.

Если ваши дела идут еще хуже, чем предполагает ваш пессимистичный прогноз, то необходимо понять, что же делать дальше: добавить денег и продолжить либо закрыться. Закрываться тоже непросто. Ликвидация несет убытки. Если у вас торговая организация, то быстро продать товар удастся только по цене примерно вдвое ниже среднерыночной. И то при условии, что ваш товар действительно ходовой. Если закрывается производство – необходимо израсходовать либо продать сырье, найти покупателя на продаваемое оборудование. Оборудование необходимо демонстрировать в работе – опять потери. Проще всего с организацией, занимающейся оказанием услуг: завершили договоры – закрыли офис и попрощались с персоналом. Но и здесь будут потери – на зарплату уже ненужного персонала, реализацию ненужной мебели и оргтехники, аренду – при отсутствии новых договоров и поступления денег. Поэтому относитесь к пессимистичному варианту развития с должным уважением и осторожностью. Вывод из всего вышесказанного: пессимистичный вариант развития должен быть действительно таким. Он

должен показывать ту грань, на которой еще можно балансировать. Не пытайтесь его хоть слегка приукрасить. Плохой – значит плохой.

Нормальный вариант означает, что вы все более или менее правильно посчитали и учли. Не допустили грубых ошибок в планировании и создании бизнеса, правильно им управляете. Это показывает вашу прекрасную ориентацию в вашем деле, знание рынка и хорошую подготовку. Самый скучный вариант. Но, пожалуй, самый хороший. Для начинающего предпринимателя (как и для опытного) совпадение среднего варианта с фактическим состоянием бизнеса является лучшей оценкой его знаний и умений.

Ваши дела могут идти гораздо лучше, чем ожидалось. Вроде бы все хорошо, но это значит, что вы что-то не учли, и желательно понять – что. Произошла ли просто недооценка планируемой прибыли, либо вам повезло и вы можете развиваться еще быстрее, и нужно увидеть, до какого предела. Вполне возможно, что вы открыли новую нишу на рынке и оказались первыми, следовательно, необходимо понять это и удержать лидерство. Очень важно в данном случае понять, что вы будете развиваться быстрее, чем окажетесь к этому готовы. С большими деньгами тоже нужно учиться работать. Бизнес может столько «не проглотить». Получится этакое «финансовое несварение желудка», что тоже весьма опасно. Обычно происходит головокружение от успехов, утрата контроля над реальностью, радостная трата неожиданных де-

нег на себя и игрушки для бизнеса (новую мебель, секретаршу, всем по новому компьютеру и т. п.), далее банкротство. Причем неизбежное. Поэтому, если дела идут значительно лучше нормального варианта, тоже требуется определенная осторожность. Постарайтесь в таком случае понять, что вы будете делать, если станете расти с такой скоростью, сколько денег нужно изымать из быстро растущего бизнеса. Специальный финансовый план для такого случая можно не строить (назовем его оптимистичным). В этом случае мы, как начинающие бизнесмены, можем так далеко и не заглядывать. Поэтому для начала можно просто ограничиться обычным изъятием денег из бизнеса. Образовался излишек – изъяли и положили в кубышку. Пришло время – добавили в дело. Изъятие денег из бизнеса дело важное и необходимое всем и всегда, его рассмотрим дальше в главе 15 «Рекомендации».

Рассмотренный нами финансовый план создания бизнеса услуг, несомненно, можно отнести к разряду супероптимистичных. Это следует из того, что ожидается получение полной предоплаты на два мероприятия вперед, что в феврале удастся не только закупить оборудование, арендовать помещения под офис и склад, набрать персонал, но еще и провести первый праздник. В жизни так не бывает. Оборудование поставят позже, людей найти не удастся, поиски помещения затянутся. Еще мои друзья указали мне, что снять офисное помещение в Санкт-Петербурге за 6 000 руб. в месяц нереально. Но, тем не менее, это уже план. Он уже показывает,

что как минимум один раз понадобятся заемные средства в размере 48 000 руб., какие месяцы точно будут провальными, какими будут **неснижаемые** затраты. Теперь необходимо переработать данный план в духе соцреализма – посчитать, что произойдет, если администрация будет делать не предоплату, а оплату по факту проведения праздников, если не сделают предоплату на два мероприятия сразу. Подумать над возможными трудностями и постараться их учесть. Это будет нормальный вариант. Плохой – как долго удастся протянуть до получения первой оплаты от администрации и что вы будете делать, если будет только оплата по факту проведения мероприятий, а денег на закупку оборудования вообще не дадут.

В финансовом плане все строки являются вашим личным делом. Только вам решать, что вы туда внесете или не внесете. В представленном образце нет строки «Налоги» (налог на прибыль, НДС и др.). Подразумевается, что налоги будут отражены в строке «Разное». Лучше выделить для них отдельную строку. Налоги – это убытки, об этом иногда забывают. Можно отдельно вынести строку «Мобильная связь». Делайте как вам удобнее.

Отнеситесь к финансовой части бизнес-плана максимально скрупулезно и ответственно. **Деньги – бензин бизнеса, без них не поедешь.** Кроме всего прочего, финансовый расчет покажет вам ожидаемый уровень дохода от бизнеса. Он может оказаться слишком низок для вас. Одна моя

знакомая занялась бизнесом в сфере услуг. Составила превосходный бизнес-план, но не просчитала зарплату персонала. Процент был взят без расчета, «на глазок». В результате полугодовой деятельности дело пошло неплохо, но ее доходы от бизнеса оказались несоизмеримо малы по сравнению с вложенными усилиями. Она слишком много отдавала рабочим. А платить меньше, как оказалось, было нельзя. Бизнес пришлось закрыть. Позже она сказала, что на момент планирования примерные цифры зарплат ей показались нормальными, и именно их она и не посчитала. А начинать второй раз всегда труднее (но эффективнее).

При составлении финансового плана помните, что бизнес вы строите не на год-два, а на десятилетия. Первоначально подробный финансовый план с разбивкой по месяцам составляется на два года исходя из того, что эти два года самые трудные для бизнеса. В это время идет его становление, вы набираетесь опыта, и в этот период бизнес особенно уязвим. Это будет краткосрочное планирование. Но уже в самом начале рассмотрения бизнеса желательно представлять себе, как он будет выглядеть через много лет, десятилетия, и каждый год пересматривать этот долгосрочный десятилетний план. Будете ли вы в дальнейшем составлять детальный финансовый план на каждый месяц или сделаете его укрупненным – дело ваше. Размер бизнеса и ваш опыт сами укажут вам степень подробности финансового плана.

В финансовом плане рекомендую ограничиться размером

в тысячах рублей с округлением до одного знака после запятой. И при ведении реальной деятельности также не ставьте целью внести абсолютно точные суммы. Все равно в жизни цифры по остатку денег и расчетная величина не совпадут. Будет разница. Она возникает из-за мелких сумм. Например, начисление процентов на остаток на расчетном счете. Сумма рублей триста. Или какой-нибудь товарный чек на сумму 50 руб. Эти мелочи дают погрешность. Чем больше обороты организации, тем больше процент погрешности. При обороте в 50 000 руб. в месяц допустимо несовпадение на 1 000-1 500 руб., при обороте 1 млн руб. возможно расхождение на 5 000-7 000 руб. Величина определяется интуитивно. Если расчетная и действительная величины более или менее совпали, то вписываете фактический остаток по деньгам в графу остатка по счету и не тратите время и нервы. Если расхождения велики, необходимо разбираться. Некоторым педантичным натурам такой подход дается тяжело. У них все должно совпадать. Им трудно, но необходимо работать над собой и относиться к таким расхождениям как к неизбежности.

Еще один совет по финансовому планированию. Конечная цель плана, то есть предполагаемая прибыль, должна быть несколько выше гарантированной. Это не позволит вам расслабиться.

## 1.3.4. Выбор варианта решения

В процессе планирования и работы могут возникнуть какие-либо потребности – например, в транспорте, обслуживании компьютеров, компьютерных сетей и оргтехники, уборке помещений, питании коллектива, юридических услугах, обеспечении охраны и режима, снабжении офиса канцелярией и расходными материалами. Все указанные проблемы можно решить либо своим персоналом и своими силами, либо воспользоваться услугами сторонней организации, специалиста. Для меня более правильным является привлечение людей со стороны. Меньше штат – легче работать. **Идеальная фирма – фирма без персонала.** Выбрать оптимальное решение можно, например, при помощи сравнительного анализа. Несмотря на очевидную простоту и наглядность, этот метод используется редко. Вместо него применяется способ «на глазок», а то и вообще выбор осуществляется «на основании интуиции». Это неправильно, слишком дороги ошибки.

**Разберем следующий пример.** Допустим, вам необходимо произвести доставку товара от поставщика из другого города на свой склад, а затем нужно осуществить развозку по вашим покупателям.

Груз от поставщика (производителя) можно либо возить на своей машине, либо заказывать попутную машину, ли-

бо заказывать машину полностью для себя. При этом можно купить новую машину, можно б/у, можно взять в лизинг. Выбор есть, попробуем просчитать варианты. При подсчете часть данных закругляем, чем-то пренебрежем. Рассмотрим покупку новой машины (в случае сб/у резко возрастают затраты на ремонт и обслуживание, что значительно усложнит расчет, а финансовый эффект не улучшит, просчитать лизинговую схему – главы не хватит). Кому необходимо уменьшить начальные вложения, тому придется самостоятельно просчитать вариант покупки б/у техники или лизинга. Исходные данные:

- период расчета – один календарный год;
- машина для расчета – КамАЗ с тентом грузоподъемностью 11 тонн;
- маршрут – Москва – Петербург протяженностью 750 километров в одну сторону.

Приступим:

Разовые затраты:

1. Покупка новой машины.

- ◆ покупка машины – 1 700 000 руб.;
- ◆ ОСАГО на один год – 6 000 руб.;
- ◆ Регистрация в ГИБДД – 2 500 руб.

Итого: 1 708 500 руб.

2. Ежемесячные затраты:

- ◆ Зарплата начальника автохозяйства – 25 000 руб./мес;
- ◆ Зарплата медицинского работника (совместитель) – 5

000 руб./ мес;

◆ Зарплата водителя (с учетом командировок) – 40

000 руб./ мес;

◆ Амортизационные отчисления (61 месяц) – 27 870 руб./

мес;

◆ Техническое обслуживание – 25 000 руб./мес.

Итого в месяц: 122 870 руб.

Итого за год: 122 870 x 12 мес = 1 474 400 руб.

**Примечание.** Техническое обслуживание взято весьма усредненно и не является базовым показателем. Реальные данные могут достаточно сильно отличаться, причем в меньшую сторону.

3. Затраты на один рейс по маршруту Москва-Петербург. Водитель выезжает в понедельник, во вторник встает под загрузку, в среду возвращается, в четверг разгружается, в пятницу производит техническое обслуживание машины или осуществляет развозку товара по клиентам, а чаще занимается какой-нибудь ерундой.

◆ 1500 км туда и обратно при расходе топлива 35 л на 100 км: 525 л по цене 20 руб./л с округлением в большую сторону – 10 500 руб.;

◆ командировочные по 500 руб. за три дня – 1 500 руб.;

◆ стоянка автомобиля две ночи по 150 руб. – 300 руб.

Итого один рейс: 12 300 руб.

За месяц можно сделать четыре рейса. Считаем, что машина новая и ломаться не будет, поэтому коэффициент про-

стоя не вводим.

Итого за месяц: 49 200 руб.

Подводим итог.

4. Разовые вложения составят 1 474 400 руб.

5. Ежемесячные затраты, с учетом четырех рейсов в месяц составят 172 070 руб.

При этом есть альтернативная возможность – перевозка чужой машиной попутным грузом. Просматриваем газету в разделе «Грузоперевозки», обзваниваем часть фирм, получаем стоимость и графики перевозок. Определенную проблему представляет доверенность на получение груза у поставщика, но ее чаще всего удастся решить. Кроме доставки попутным грузом есть еще доставка сборным грузом через экспедиторскую фирму. Этот способ наиболее эффективен при небольших объемах – терпимо по цене, безналичная оплата, есть все документы на перевозку. Замечательный вариант, однако рассматривать будем попутный груз на всю машину. (Но свой вариант вы можете просчитать.)

- стоимость попутного груза по маршруту Москва – Санкт-Петербург при оплате наличными – 18 000 руб.;
- за месяц (четыре рейса) – 72 000 руб.;
- при оплате безналичным расчетом дороже на -18 % (НДС) = = 21 240 руб. Разница при расчете наличными или безналичными деньгами возникает из-за НДС. Наличные вы платите неучтенные (черные);

- при четырех рейсах с оплатой с НДС в месяц получается – 84 960 руб./мес.

**Подводим итог.** Ежемесячные затраты на содержание собственной машины составляют 172 070 руб., наемной машины с попутным грузом – 84 960 руб. с учетом НДС. Ежемесячные затраты можно немного снизить, но незначительно. В *данном варианте* намного выгоднее пользоваться услугами по доставке попутного груза. Если удастся загрузить машину более эффективно, то выбор может поменяться.

При оплате наличными на данном маршруте машину найти не проблема. При безналичной оплате возникают небольшие временные трудности, но если вы пользуетесь этой услугой регулярно, данная проблема вас минует.

В небольших городах либо если на необходимом маршруте нет регулярного сообщения, попутный груз может оказаться проблемой. Иногда таких вариантов просто нет. Остается экспедирование груза или заказная машина. Для сравнения: машина по маршруту Санкт-Петербург – Москва – Санкт-Петербург обойдется уже примерно в 28 000 руб. наличными или 33 000 руб. по безналичному расчету. Итого за месяц – 112 000 руб. наличными или 132 160 руб. по безналичному расчету.

**Кроме разницы в цене есть дополнительные сложности:**

- Необходимость открытия и содержания автохозяйства. Эту проблему мы рассмотрим отдельно в главе 13 «Автомобиль».

биль на балансе организации».

- Определенное усложнение работы организации и бухгалтерского учета, связанное со списанием запасных частей, различных расходных материалов, дополнительных расходов по командировкам и авансовым отчетам.
- Необходимость содержания отдельного сотрудника, ответственного за автохозяйство, что при наличии одной машины неэффективно, либо более квалифицированного главного инженера с соответствующим окладом.
- Машину необходимо где-то ставить и обслуживать.
- Осознание того, что данный автомобиль стареет, дешевеет, затраты на его содержание возрастают. Если он новый, то после интенсивной эксплуатации необходимо от него вовремя избавиться и снова купить новый.
- Несение всех рисков, связанных с владением собственной техникой: вероятность поломки, аварии, угона, болезни водителя.

Последний пункт нельзя недооценивать. Заболел водитель, и ваша машина встала. А авария – выброшенные на ветер деньги. Грузовую технику страхуют не все.

Обобщим вышеизложенное. На мой взгляд, если затраты примерно одинаковы либо затраты на наемный автомобиль чуть выше, не следует покупать собственный. Оценивать надо затраты по году (затраты за 3–5 лет еще более показательны), дополнительных проблем достаточно много. Из-за од-

ной машины заводить автохозяйство чаще всего невыгодно.

Похожие алгоритмы используются и при решении других задач. Кроме финансовых и организационных моментов, влияющих на принятие решения, есть еще более тонкие, нематериальные. Все, что можно отнести к аутсорсингу (привлечение к работам и услугам сторонних организаций, специалистов), должно быть отдано на сторону. Данный подход позволяет избежать дополнительных рисков, связанных с собственной службой. Если на вас работает наемная организация, вы меньше зависите от одного-двух человек. Система становится более устойчивой. Если вас не устраивает качество выполняемых работ, оказываемых услуг, можно найти другого подрядчика. Процесс увольнения сотрудника более сложен и менее комфортен, чем прекращение договора на обслуживание. Кроме того, даже если затраты будут одинаковыми при приеме в штат человека и при заключении договора с организацией, необходимо проанализировать загрузку персонала. К примеру, вам нужен системный администратор для обслуживания компьютерной сети, оргтехники и настройки программного обеспечения. Вы можете нанять человека на работу, а можете заключить договор на обслуживание с организацией. В обоих случаях затраты будут одинаковыми. Но вы знаете (неважно откуда), что специалист будет загружен три рабочих дня из пяти. Соответственно два свободных дня он будет болтаться по организации, отвлекать персонал разговорами, дополнительными перекурами, злить

людей (они работают, а он получает зарплату неизвестно за что), лазить в Интернет и расходовать трафик, т. е. мешать и приносить косвенные убытки. В этом случае аутсорсинг является более правильным выходом.

Еще одним удобством при работе со сторонней организацией становится возможность закрытия направления в работе в любой момент. Если вы решили прекратить доставку автомобильным транспортом и перейти полностью на железную дорогу и доставку транспортом поставщика, то при найме посторонней машины достаточно расторгнуть договор. Со своей же машиной проблем больше: ее надо продать, водителя уволить, запчасти и расходные материалы куда-то пристроить. И так во всем.

Заключительным доводом является то, что каждый должен заниматься своим делом и делать то, что у него получается лучше, чем у других. Поэтому вам необходимо сконцентрироваться на бизнес-идее, на том, что приносит вам деньги, а все прочее отдать в чужие руки – естественно, в разумных пределах. Разумный предел определяется экономической эффективностью, тем, как тот или иной процесс вписывается в технологический цикл вашего бизнеса, и способностью рынка недорого предоставить требуемую услугу приемлемого качества. Я долго не мог разобраться, почему хлебозаводы Санкт-Петербурга желают уйти от самостоятельной развозки хлеба и перейти на обслуживание. При этом им все равно приходилось содержать свой автопарк, так как

качество услуг «ХлебТранса» их не устраивало. Я искренне не понимал, зачем им это надо. Ведь за услугу необходимо платить, транспортные расходы достаточно высоки. Если услуга покупается, то она входит в себестоимость хлеба, и он будет стоить дороже. Мне понадобилось несколько лет и немалое количество шишек, чтобы понять, что дело хлебо-завода – печь хлеб, а собственное автохозяйство отвлекает от основного процесса. Также учитывайте, что **договорные отношения со сторонними организациями полностью подконтрольны и абсолютно прозрачны по затратам.** Внутренние же затраты проконтролировать уже сложнее, а ограничить подчас и невозможно. У своего отдела всегда будут находиться аргументы на то или иное действие. Со сторонней организацией иметь дело проще. Вы договорились на конкретную сумму, и как они будут выполнять обязательства, вас не касается.

### **Резюмируем.**

- Варианты необходимо просчитывать по затратам и экономической эффективности.
- Кроме прямых затрат необходимо учитывать косвенные.
- Затраты необходимо суммировать за длительный период.
- Обязательно необходимо учитывать занятость персонала.
- Работа по аутсорсингу дает большее разнообразие вари-

антов выбора и возможностей.

- При работе по аутсорсингу затраты на обслуживание полностью понятны, подконтрольны и более предсказуемы.
- Уменьшение загрузки собственной бухгалтерии (меньше обрабатываемой первичной документации, меньше сотрудников для расчета зарплаты и т. д.).

## **1.4. Внешние заимствования. Кредиты, кредитные линии, овердрафты**

В процессе развития и существования бизнеса вам так или иначе придется работать с внешними заимствованиями – хотите вы этого или нет. Займы бывают разные. Если вам поставляют товар с отсрочкой платежа, если вам удалось договориться на размещение рекламы, а оплачиваете вы ее в рассрочку, то все это – кредиты. Если вам произвели предоплату, а вы производите отгрузку спустя некоторое время, то и это кредит. Эти виды кредитов мы рассмотрим кратко в конце главы, так как, несмотря на их очевидную простоту и привлекательность, есть некоторые правила, которые необходимо выполнять при работе с товарными кредитами.

Сейчас переходим к денежным кредитам, – достаточно интересному и по-прежнему, для части бизнесменов, пугающему предмету. Многие из нас имели и имеют дело с потребительским кредитованием. При этом с потребительскими кредитами многие работают, совершенно не боясь последствий, невзирая на высокие процентные ставки и запутанные условия предоставления. Но когда заходит речь о кредитовании своего предприятия, ситуация кардинально меняется. До сих пор часть бизнесменов относится к кредитованию

своего бизнеса резко отрицательно. Но это не всегда оправданная точка зрения, и они теряют в развитии своего дела.

Почему так важны денежные кредиты? Только они иногда способны спасти предприятие и только они позволяют бизнесу развиваться действительно быстро.

Разберем оба тезиса.

**Первый:** только кредиты иногда способны спасти ваш бизнес.

**Примечание.** Приведенные в примере кредитные ставки являются условным ориентиром, так как проценты отличаются по регионам, банкам, залогам, личным договоренностям и прочим параметрам.

Почему кредит может быть спасителем вашего бизнеса? Рассмотрим самую простую ситуацию. Вы отгрузили товар, деньги вовремя не поступили. Вам необходимо закупить новый товар (сырье, материалы, оборудование), оплатить аренду, налоги, выплатить зарплату. Причем, как обычно, все это нужно проделать одновременно. Ваш контрагент задерживает оплату, а вы несете значительные убытки. Резервные средства, может быть, и есть, но трогать их не хочется. Взяв стабилизационный кредит на погашение долгов, вы переживете кризисный период. Естественно, потери будут, особенно при небольшом кредите, когда он нужен срочно и ненадолго – его дадут под достаточно высокий процент.

Предположим, что вы произвели отгрузку (оказали услугу) на сумму 400 000 руб. и ваш должник обещает распла-

титься в течение двух месяцев. Брать деньги в долг необходимо с достаточным запасом, как по времени, так и по сумме. Раз дебитор (должник) не отдал сразу, значит, может задержать еще раз. Сумма должна слегка превышать рассчитанные вами затраты, так как они окажутся выше – все учесть невозможно. Исходя из цифры долга в 400 000 руб., берем в банке 500 000 руб. Процентная ставка составит 21 % годовых. Деньги берем на четыре месяца. Если не расплатятся за эту поставку, то можно будет выкрутиться с помощью других клиентов. Данный пример не учитывает того, какими долями и в какие сроки будет производиться погашение кредита, поэтому предполагаем равномерное погашение. За четыре месяца будет насчитано процентов 35 000 руб., по 8 750 руб. в месяц. Это будет ваш чистый убыток. В теории его необходимо возместить через взимание штрафных санкций с должника. В жизни это делается нечасто. Штрафные санкции – это конфликт, не всегда и не все могут давить на покупателей (заказчиков).

Еще раз обратите внимание: ваши потери за четыре месяца составят 35 000 руб. Но заявленная сумма в 500 000 руб. с запасом перекрывает затраты и позволяет выйти из кризиса. Если брать только 400 000 руб., проценты составят 28 000 руб. Экономия в 7 000 руб. за четыре месяца, по 1 750 руб. в месяц, может выйти боком. Если будет понятно, что вы взяли деньги с запасом и он вам не понадобится, возвращайте излишек раньше и экономьте на процентах. Учти-

те, что если вы не берете кредит и не платите проценты, все равно придется как-то решать проблемы, связанные с выплатой зарплаты, уплатой налогов, оплатой материалов, товаров, сырья. Удастся выкрутиться без кредитования – отлично, не удастся – берите в долг.

**Второй тезис:** только кредиты позволяют бизнесу развиваться действительно быстро.

Здесь все достаточно просто. Вы значительно добавляете в свою фирму денег, она увеличивает обороты, и вы получаете дополнительную прибыль. Обернув кредитные деньги многократно за время их пользования, вы приращиваете собственные средства. Самое простое сравнение – это потребительское кредитование. Купили в кредит автомобиль. Постепенно выплатили, а машина осталась, и вы на ней еще долго ездите.

При получении кредита оборачиваемость денег должна быть больше, чем срок возврата займа. Вы берете длинный кредит и многократно оборачиваете его. При этом ваша торговая наценка по году должна быть больше, чем годовые проценты по кредиту. Эта величина показывает, что вы действительно способны расплатиться по кредиту. Больше эта информация ничего не дает.

На удорожание кредита влияет схема выплаты (аннуитетная или с равномерной выплатой тела кредита), оценка залога, страхование залога. Встречается плата за рассмотрение заявки и оmissия за все подряд (открытие счета, сопровож-

дение и пр.). На удешевление может влиять досрочное погашение кредита.

Главная проблема при работе с денежными кредитами состоит в том, что деньги являются универсальным инструментом. С их помощью можно решать почти все проблемы в бизнесе. Поэтому кредит может использоваться не на то, что предполагалось. В результате задачи, под которые брался кредит, не будут выполнены. **Кредит можно использовать исключительно по целевому назначению.** Деньги по кредиту достаточно дорогие и рискованные. Конечно, каждому банку не нужен ваш залог. Банки работают с деньгами, это их бизнес. Залог для банка – проблема. До той поры, пока вы платите по кредиту и есть вероятность в более-менее реальные сроки погасить его, банк не будет накладывать арест на ваш залог. Исключение составляют очень хорошие залоги, обычно это высоколиквидная дорогая недвижимость, и не самые порядочные банки. Но если банку ясно, что вы, взяв кредит, не сумеете его погасить, ваш залог обречен, – заберут. В ситуации с кредитом рискуют все. Банк рискует своими деньгами, вы – своим залогом.

### **Поэтому:**

1. Прежде чем взять кредит, необходимо хорошо просчитать его экономическую эффективность и оправданность.
2. Срок привлечения кредита должен соответствовать решаемой задаче. Ни к чему брать кредит на год, если необходимо пополнить месячный запас товара. На оборудование со

сроком амортизации пять лет кредит на два года может оказаться мал. В первом случае – переплата, во втором – нехватка собственных средств.

3. Кредит тратится только на то, на что берется. Как бы трудно ни было, ни на какие другие цели тратить его нельзя.

4. Выстраивание «кредитных пирамид» недопустимо.

5. Все пункты кредитного договора тщательно изучаются с юристом. Вы должны знать условия досрочного погашения, условия пролонгирования и штрафные санкции, а также какие обременения будут наложены на залог и условия наложения ареста.

6. Все изменения по кредиту необходимо фиксировать письменно в виде приложений к договору. Если вы по каким-либо причинам задержали выплаты и договорились с инспектором кредитного отдела банка об изменении схемы погашения кредита, все должно быть оформлено письменно.

7. Выплаты по кредиту должны тщательно контролироваться. Как налоги.

8. Правильнее, проще и эффективнее выплачивать тело кредита частями в течение срока действия кредита, чем разово в конце.

9. Работу над получением кредита необходимо начинать загодя, так как в первый раз на это может уйти 2–3 месяца.

10. В первый раз лучше взять небольшой кредит для уменьшения риска, связанного с обучением работы с кредитом.

В целом работать с кредитами правильно и выгодно. Если вы получите хорошую кредитную историю, то с каждым следующим кредитом будет легче и легче. Ставки будут снижаться, время на оформление кредита будет уменьшаться, срок пользования кредитом будет увеличиваться. Это достаточно актуально, особенно если у вас плохо с залогом. Охотнее всего банки кредитуют под залог недвижимости. Такое счастье выпадает не всем. Далее идут оборудование, машины, механизмы, товар, чье-нибудь поручительство, деньги на расчетном счете. Последнее тоже реально. Если вы в целом показываете стабильный оборот за длительный период, то вам могут дать до половины месячного оборота на полгода. Мало, но уже лучше, чем ничего, – вас же кредитуют под вероятность.

Материальный залог необходимо оценить. Производят эту процедуру оценочные компании, процедура недешевая. Наиболее охотно банки принимают заключения компаний, ими же рекомендованных. Если у вас хорошая кредитная история, периодическая переоценка при последующих обращениях может не понадобиться.

Что еще? Желательно переговоры о предоставлении кредитов вести с банками непосредственно собственнику. К сожалению, и в этой сфере без взяток не обходится. Вашему доверенному сотруднику могут просто предложить денег, чтобы вы взяли кредит в нужном банке. Это особенно актуально, если залог хороший. Можно даже провернуть сделку с

целью захвата вашего предприятия, недвижимости или оборудования. Если вникать не будете, то это достаточно просто: возьмете кредит, больший, чем нужно, получите дополнительное обременение по обслуживанию долга, нужные органы тормознут ваш товар, не сумеете вовремя расплатиться и в итоге – арест имущества. Конечно, вариант для параноиков, но такая возможность существует. Поэтому все основные переговоры необходимо провести самостоятельно, получить нормальную раскладку по условиям предоставления, а уже детали (конкретные сроки, точные суммы, графики погашения) доверить кому-нибудь. После обязательно проверить.

В свою очередь и вам могут предложить поделиться частью кредита в обмен на более лояльное рассмотрение вашей заявки сотрудниками кредитного комитета, ускоренную процедуру прохождения документов и получения положительного заключения. Можете намекнуть сами...

Кредит не всегда нужен стабильно работающему предприятию с достаточным количеством оборотных средств, руководство которого не планирует значительное расширение бизнеса, как количественное, так и качественное. В этом случае можно работать на собственных деньгах. Также не особо актуально кредитование организациям, имеющим стабильный товарный кредит, – например, торговым представителям заводов-производителей.

А сейчас переходим к финансовому планированию с при-

влечением кредита. Еще раз вернемся к рассмотренному ранее бизнес-плану и его финансовой таблице. Наша организации «Облако счастья», которая специализируется на проведении общегородских праздников, создана в январе. Все приходится создавать с нуля – регистрироваться, искать помещение, покупать необходимое оборудование, искать сотрудников, заключать договоры и получать предоплату. Вообще-то бизнес-план просто идеальный, в жизни такого не бывает, но мы создателям это простим. Времени на раскрутку мало, с проведением праздников не успевают, и поэтому в апреле у организации происходит первый кризис. Появляется нехватка оборотных средств и требуется заем. В бизнес-плане не пояснялось, откуда взялись деньги. Не до этого было, с другими проблемами бы разобраться. Взялись откуда-то, и всё. Более того, даже непонятно, когда производится возврат этих денег. Но сейчас мы предположим, что это были не сбережения, а именно кредит. Небольшой, всего 48 000 руб., но кредит. Мудрое руководство не стало сразу тратить все свои заначки, а предпочло оставить их на более трудный период. (Но страховые сбережения есть.) Обратите внимание, что рассматриваемая финансовая таблица не совсем корректна. В ней нет места для заемных средств, указаны только другие источники доходов. Но кредит не является доходом, затратами тоже. Фактически, показав кредит в доходах, мы получили в графе «Чистая прибыль (убыток)» неверную цифру. В таблице необходима еще одна, так

сказать, «забалансовая» строка между «Прибыль изъятая» и «Остаток средств на конец месяца». А вот затраты по кредиту и возврат кредита относятся на затраты очень корректно.

Итак, начальные условия:

- взят рублевый кредит под залог оборудования в размере 48 000 руб.;
- получен в апреле;
- на один календарный год;
- под 18 % годовых;
- погашение тела кредита начинаем с июля и в оставшийся срок производим равными платежами;
- возврат тела осуществляем в первый день месяца, для уменьшения процентов за месяц;
- в последний месяц (март) производим два платежа. Один первого числа месяца, второй – последнего;
- проценты по кредиту начисляются на остаток тела кредита.

В данном случае кредит могут дать под залог оборудования, предназначенного для выдувания мыльных пузырей на праздниках. Оборудование это очень специфическое, и желающих приобрести его немного, поэтому оценочная стоимость составит примерно половину реальной стоимости – около 150 000 руб. Значит, можно запрашивать кредит 100 000 руб. Немного, а по сравнению со стоимостью оборудования даже мало.

**Вывод:** чем ликвиднее залог, тем выше оценочная сто-

имость, тем больший кредит можно запрашивать. Если же у вас просто отличное, новое, современное, высокотехнологичное, но, кроме вас, никому не нужное оборудование, то для банка его ценность весьма относительна, и много за него не получить. Во всяком случае, в первый раз.

Возвращаемся к нашему расчету (табл. 1.1).

**Таблица 1.1. Таблица выплат по кредиту**

Месяц	Возвращаемая сумма кредита, руб.	Остаток по кредиту, руб.	Проценты по кредиту, руб.	Общая сумма платежей, руб.
Апрель		48 000,00	720,00	720,00
Май		48 000,00	720,00	720,00
Июнь		48 000,00	720,00	720,00
Июль	4 800,00	43 200,00	648,00	5 448,00
Август	4 800,00	38 400,00	576,00	5 376,00
Сентябрь	4 800,00	33 600,00	504,00	5 304,00
Октябрь	4 800,00	28 800,00	432,00	5 232,00
Ноябрь	4 800,00	24 000,00	360,00	5 160,00
Декабрь	4 800,00	19 200,00	288,00	5 088,00
Январь	4 800,00	14 400,00	216,00	5 016,00
Февраль	4 800,00	9 600,00	144,00	4 944,00
Март	4 800,00	4 800,00	72,00	4 872,00
Март	4 800,00		-	4 800,00
Итого:	48 000,00		5 400,00	53 400,00

Еще раз напоминаю, что в марте мы производим один платеж в начале месяца, а второй в конце.

Вместо таблицы с равномерными выплатами тела кредита часто используется другая, с равномерными выплатами по месяцам (табл. 1.2). Такие платежи называются «аннуитетными».

**Аннуитет** – равные друг другу денежные платежи, выплачиваемые через определенные промежутки времени. Если платежи поступают в конце каждого периода, такой аннуитет называется классическим, если в начале – авансовым.

**Таблица 1.2. Таблица с равномерными выплатами тела кредита**

Месяц	Остаток по кредиту в начале месяца, руб.	Аннуитетный платеж (процент + тело), руб.	Процент по кредиту 1,5% в месяц, руб.	Сумма оплаты тела кредита, руб.	Остаток кредита, руб.
Июнь	48 000,00	5204,84	720,00	4 484,84	43 515,16
Июль	43 515,16	5204,84	652,73	4 552,11	38 963,05
Август	38 963,05	5204,84	584,45	4 620,39	34 342,65
Сентябрь	34 342,65	5204,84	515,14	4 689,70	29 652,95
Октябрь	29 652,95	5 204,84	444,79	4 760,05	24 892,91
Ноябрь	24 892,91	5 204,84	373,39	4 831,45	20 061,46
Декабрь	20 061,46	5 204,84	300,92	4 903,92	15 157,54
Январь	15 157,54	5 204,84	227,36	4 977,48	10 180,07
Февраль	10 180,07	5 204,84	152,70	5 052,14	5 127,93
Март	5 127,93	5 204,85	76,92	5 127,93	0

При такой выплате у вас будет меняться величина и процентов, и выплат по телу кредита.

Эти две таблицы приведены только для ознакомления с вариантами начисления процентов, но не для сравнения по эффективности.

Данные по затратам можно вносить в финансовый план как вам больше понравится. В таблице финансового плана есть графа «Проценты по кредитам». Можно всю сумму погашения вносить в нее, можно туда вносить только процен-

ты, а тело кредита указывать в разделе «Разное», можно ввести новую графу «Кредит». Делайте как вам удобнее и понятнее. Как я уже указал, приведенная таблица финансового плана не совсем подходит при появлении внешних заимствований. Поищите другие, хороших вариантов много, эта таблица тоже не мной придумана. В бизнес-планировании необходимо соблюсти следующие требования: простота, наглядность, разумная краткость, обоснованность выводов, перспективность. Перегружать графами финансовую таблицу – не самый правильный путь. Запутаетесь в данных. Учтите, что для получения кредита и привлечения инвестора такой бизнес-план может не подойти. Простоват. Могут потребовать составить его по всей науке: коэффициенты, финансовые рычаги, приведенные значения и пр. Большая часть из таких наукообразных данных не просто не нужна, а вредна – теряется наглядность! Есть некоторые необходимые коэффициенты, но в основном ситуация только запутывается. Сложные бизнес-процессы требуют сложных расчетов, но и там надо стремиться к упрощению. В целом, в финансовых расчетах многое необходимо делать на уровне житейского понимания. Например, можно просто ввести корректировку на величину инфляции, не добавляя какой-либо специальный термин.

Денежные кредиты существуют чаще всего в виде обычных кредитов, кредитных линий и овердрафтов. У каждого из них свое предназначение.

**Кредит** – англ. *credit* — предоставление денежных или материальных ценностей физическому или юридическому лицу на условиях возвратности и за вознаграждение в виде процентов. Кредиты различаются по объектам кредитных сделок, формам кредитных ресурсов, субъектам кредитных сделок, срокам, условиям, величинам процентов и порядкам их выплаты.

**Кредитная линия** – обязательство банка предоставлять заемщику в течение определенного периода кредиты в согласованном размере.

**Овердрафт** – англ. *overdraft* (сверх плана) – краткосрочный кредит, предоставляемый банками, по которому доверенный клиент банка имеет возможность рассчитываться чеками сверх остатка на своем текущем счете. Овердрафт действует при определенных условиях, по которым определяются пределы превышения и срок покрытия образовавшегося долга, а также процент отчислений банку за предоставление овердрафта. Обычно в счет погашения овердрафта направляются все суммы, поступающие на текущий счет клиента.

Таким образом:

- обычный кредит – просто получение денег на определенный срок в долг под проценты;
- кредитная линия – несколько кредитов в течение заданного времени;
- овердрафт – некий лимит средств, которыми можно распорядиться сверх остатка на расчетном счете. Обычно дей-

ствует в течение короткого времени, буквально несколько дней. Чаще всего используется торговыми организациями, работающими с розницей.

Поговорим немного о товарных кредитах. Пользоваться ими нужно. Они позволяют без собственных вложений получить доход, а после рассчитаться. Как и в денежном кредите, необходима осторожность:

1. Следует соблюдать график платежей по товарному кредиту.

2. Категорически запрещается брать товар, продать который непросто. Поскольку дают без денег, от жадности можно набрать всего подряд. Такую ситуацию оценивают по принципу: «А купил бы я это за деньги?».

3. На менее ликвидный товар должны быть более льготные условия.

4. Нельзя набирать даже ликвидного товара больше, чем можно будет продать и сохранить.

5. Штрафы и пени по просрочке платежей не должны быть разрушительными для организации. Лучше осуществить возврат.

6. Условия поставок по товарным кредитам контролируйте лично, до тех пор пока не сможете доверить эту процедуру какому-нибудь сотруднику. Подчиненные могут брать откаты и набирать не самый ликвидный товар, получать завышенные цены и объемы, а платить вам.

7. Подходите к товарному кредиту, как к денежному: не

выстраивайте кредитных пирамид.

8. Чем больше организация, чем больше она продает, тем легче диктовать условия поставщикам по величинам поставок и отсрочек.

9. Товарный кредит может в любой момент закончиться, достаточно кому-нибудь купить ваш товар у поставщика. Поэтому используйте товарный кредит для возможности «обратить» деньгами. Это должна быть не просто операция, а возможность заработать, создать страховой резерв и перейти в случае необходимости на предоплату.

## 1.5. С кем вы собираетесь сотрудничать?

Идеальным вариантом создания собственного дела является единоличное владение бизнесом. Но так бывает не всегда. Поймите и запомните главное – **если вы способны создать бизнес, управлять и владеть им самостоятельно, то не берите компаньонов.**

Если нет, то соучредители понадобятся.

Итак: с кем и для чего?

И то и другое важно. Вы должны понимать, с кем вы создаете бизнес и почему вы это делаете.

**С кем?** Выбор, как обычно, невелик. Родственники и знакомые. Посторонние люди – большая редкость. С улицы они все равно не возьмутся, придут по чьей-либо рекомендации. Должен сказать, что сейчас начали попадаться объявления о поиске партнера для создания и ведения совместной деятельности. Мне с подобного рода сотрудничеством сталкиваться не приходилось, поэтому такую возможность не рассматриваем.

При совместном создании бизнеса необходимо знать, с кем придется сотрудничать. С соучредителем вы будете принимать решения по различным направлениям развития предприятия, разрабатывать стратегию и тактику действий, определять объем работы и величину оплаты персонала.

Обязательно будут конфликтные ситуации, как внешние, так и внутренние проблемы. Если вы не уверены, что с этим человеком удастся находить общие решения, что вы не будете ссориться по поводу принятия решений, что в трудной ситуации он вас не бросит, то лучше совместную деятельность не начинать.

Когда берете в компаньоны родственников или близких знакомых, всегда помните, что при совместной деятельности можно рассориться на всю оставшуюся жизнь.

**Для чего?** Ваш компаньон (или компаньоны) может быть просто инвестором, может вместе с вами работать, может одновременно быть и инвестором, и работать с вами. Больше вариантов не бывает. Сразу скажу, лучшим и наиболее правильным является вариант инвестора.

Часто бывает, что бизнес-идея пришла к вам двоим (троим и т. д.) во время общения, и вы для ее реализации организовываете совместное предприятие, – это один случай. В другом случае вы привлекаете инвестора с деньгами или технологиями (оборудованием). Третий вариант – когда компаньоном приглашаете специалиста, без которого ваша деятельность в принципе невозможна, а платить ему нечем. Во всех трех случаях обычно имеет место симпатия к данному лицу. Вам может нравиться этот соучредитель, инвестор, специалист как человек, с ним приятно общаться, совместно проводить время. Симпатии необходимы, без них совместная деятельность невозможна. Совпадают необходимость и

возможность. На первый взгляд – идеальный вариант, но совместной работы нужно избегать.

Делать это необходимо, так как если вас много, то в работе должен быть один главный, т. е. генеральный директор. Кто-то оказывается в подчиненном положении. И равенство взаимоотношений уже невозможно. При долгосрочной деятельности вероятность конфликта очень велика. Заканчивается конфликт обычно разрывом отношений. Работать вы должны только с подчиненными, а не с учредителями.

Управлять организацией одновременно несколько начальников не могут. Если вас в текущем руководстве предприятия двое, трое или больше, то организация не будет жизнеспособна. Подчеркиваю: *в текущем руководстве*. Текущее управление осуществляет генеральный директор, фигура на предприятии главная. Его избирает собрание учредителей (акционеров, совет директоров). Перед ним он отчитывается регулярно, не реже одного раза в месяц, с ним согласовывает свои дальнейшие действия. Если в непосредственном руководстве работает больше одного человека, то размываются ответственность и дисциплина как руководителей, так и подчиненных. Для успешного принятия текущих решений, управления персоналом организация должна быть построена на принципе подчинения **всех** служащих одному первому лицу фирмы. Необходимо, чтобы такой человек действительно обладал всеми полномочиями и независимостью действий, т. е. на деле был генеральным директо-

ром. В этом основная трудность. Одному собственнику бизнеса тяжело полностью подчиняться другому собственнику. Особенно если у них равные доли и предприятие новое. Если человек приходит в давно существующую организацию и его берут младшим (по доле собственности) партнером, то психологически легче быть подчиненным. В новом бизнесе это проблема. Поэтому не следует работать с соучредителями.

У нас в стране часто путают понятия «владение бизнесом» и «текущее управление бизнесом». Можно быть собственником бизнеса (учредителем, акционером), но не заниматься текущим управлением. Собственники могут и должны являться инвесторами. Дали денег, технологии, проголосовали за управленческий состав, за принципиальные решения и дальше в ваши дела не вмешиваются до следующего собрания. Если генеральным директором являетесь вы, то соучредители на собрании могут вас уволить (если голосов достаточно). То есть в таком варианте они одновременно будут являться и вашими партнерами, и вашими работодателями. Если вас освободят от должности директора, то соучредителем вы все равно остаетесь. Итак: соучредители – это инвесторы, люди, которые внесли в бизнес деньги, материальные или нематериальные активы (технологии). Они не ваши сотрудники. Это основная разница.

Генеральный директор может не входить в число собственников (учредителей) предприятия. Также важно не пытаться сделать из сотрудников соучредителей. Наиболее рас-

пространенная ошибка – это когда человек создает собственный бизнес и либо сразу, либо чуть позже, когда дело более или менее разовьется, решает, что для повышения эффективности стоит поделиться кусочком собственности с ведущими специалистами. Обычно это главные инженеры, директора по продажам, коммерческие директора, ведущие технологи и т. п. Делать этого ни в коем случае нельзя! Как потом избавиться от собственника? Ротация сотрудников – дело нормальное и необходимое. Переросло производство технолога – заменить специалиста. Перестал справляться директор по продажам со своей работой – взять нового. Ведь, получив в собственность кусочек вашего предприятия, сотрудники не станут относиться к своим обязанностям лучше, разве только на начальном этапе. Они же понимают, что это на самом деле не владение предприятием и что прибыль все равно будете забирать вы, а они как работали, так и будут работать. Эффективнее поставить размер их премиальных в зависимость от результатов их деятельности.

## 1.6. В каком виде организовать?

Корректнее было бы написать, не в каком виде организовать, а в какой организационно-правовой форме вести предпринимательскую деятельность. Потому что юридически правильно это звучит именно так. Но данная формулировка тяжеловесна и не очень понятна, поэтому пишем проще.

Самые распространенные варианты ведения бизнеса – это:

- индивидуальный предприниматель (ИП). Юридическое лицо не образовывается. Раньше это был предприниматель без образования юридического лица (ПБОЮЛ). В просторечии его часто называют либо частный предприниматель (ЧП), либо индивидуальный частный предприниматель (ИЧП);
- общество с ограниченной ответственностью (ООО);
- акционерные общества (АО). Подразделяются на закрытые акционерные общества (ЗАО) и открытые акционерные общества (ОАО).

Кроме перечисленных существует еще множество форм ведения бизнеса, которые используются в некоммерческой деятельности. Но поскольку наша цель – получение прибыли, их рассматривать не будем.

Все эти варианты подробно описаны в специализированных источниках. Мы рассмотрим их кратко с житейской точки зрения. Хорошо разобраны данные формы ведения бизнеса в книге

С. С. Ткаченко «Настольная книга предпринимателя». Там же вы можете найти схемы регистрации, формы документов. По заказу Комитета по труду и занятости населения Санкт-Петербурга был выпущен очень приличный справочник «Как начать свое дело в Санкт-Петербурге». В нем много разнообразной информации. Ознакомиться с ним можно по адресу: <http://start.fbd.spb.ru/>

Основное отличие ИП от ООО с АО в том, что ООО и АО являются юридическими лицами и у них существует уставный капитал. При возникновении задолженности юридическое лицо само отвечает перед кредиторами и государством в размере уставного капитала. ИП по всем долгам отвечает **всем своим имуществом**. Помните об этом.

*Индивидуальный предприниматель* – хорошо, быстро, просто. Владелец бизнеса только один. Точнее, бизнес состоит из владельца. Отрицательный момент – за все, что случится в бизнесе, персональную ответственность несете именно вы, а не организация. (Напоминаю, уставного капитала нет, отвечаете всем имеющимся у вас имуществом.) Регистрация и ликвидация достаточно просты. Часто регистрацию проводит сам предприниматель. Эта форма больше подходит для небольших задач. Основная проблема – не внушает доверия

контрагентам при реализации больших проектов.

*Общество с ограниченной ответственностью* – самый распространенный вариант. Удобен учредителям с точки зрения контроля бизнеса, выхода из него с деньгами. Основной недостаток: из-за простоты и дешевизны регистрации является самой популярной и распространенной формой и потому считается непрестижным. В отличие от него акционерное общество выглядит солиднее. Хотя, например, «Киришинефтеоргсинтез» тоже общество с ограниченной ответственностью – и ничего, работает; та же *ИКЕА* прекрасно себя чувствует. К сожалению, большинство фирм-однодневок также являются ООО, что не добавляет данной организационно-правовой форме доверия. Но если вы чувствуете себя достаточно уверенно и регистрируете фирму на себя, то это подходящий выбор.

*Акционерные общества* обходятся немного дороже как в момент регистрации, так и в процессе деятельности. Ответственность несет общество, а не акционер.

Основное преимущество акционерных обществ – их престижность в глазах партнеров. Размышления примерно следующие: «Если у них такая форма организации, то люди надежные, можно работать». На самом деле обмануть могут так же, как и любая другая контора. Помните, что люди везде разные (или одинаковые?). Не попадайтесь на оболочку, смотрите в суть.

Существует два вида АО – *закрытое акционерное обще-*

*ство и открытое акционерное общество.*

*Открытое акционерное общество* может продавать акции на свободном рынке любому желающему. Ну и, соответственно, потом держатель акций может продавать их дальше, не спрашивая на то разрешения данного акционерного общества (эмитента).

Этот процесс вы уже не контролируете.

*Закрытое акционерное общество* может продавать свои акции только заранее установленному кругу лиц.

Содержать акционерное общество дороже, чем ИП, ООО. Требуется обязательный годовой аудит, а при количестве акционеров более 50 человек необходимо ведение реестра акционеров у специализированного регистратора.

**Акционерное общество после регистрации обязано в течение месяца зарегистрировать в Федеральной службе по финансовым рынкам (ФСФР) выпуск своих ценных бумаг. Нарушение сроков регистрации эмиссии акций влечет административную ответственность: административный штраф на должностных лиц в размере от сорока до пятидесяти минимальных размеров оплаты труда (от 4 000 до 5 000 руб.); на юридических лиц – от 400 до 500 минимальных размеров оплаты труда (от 40 000 до 50 000 руб.). До момента регистрации эмиссии акций любые сделки с акциями (купля-продажа, дарение и т. п.) невозможны, а заключенные сделки считаются недействительными.**

Акционерные общества все больше и больше контролируются государством. Если акционерное общество самостоятельно ведет реестр владельцев именных ценных бумаг, то оно обязано ежегодно, не позднее 15 февраля после завершения отчетного года, предоставлять в ФСФР отчетность по своим акциям (держатели, доли частных и государственных собственников, количество и объем операций и др.). При этом закрытые акционерные общества также предоставляют вместе с отчетом заверенную копию действующих Правил ведения реестра владельцев именных ценных бумаг. Ответственность за несвоевременную сдачу отчета в ФСФР или предоставление неполной и/или недостоверной информации предусмотрена статьей 19.7.3. КоАП. Влечет за собой наложение административного штрафа на граждан в размере от 2 000 до 4 000 руб., на должностных лиц – от 20 000 до 30 000 руб. или дисквалификацию на срок до одного года, на юридических лиц – от 500 000 до 700 000 руб.

Кроме этого акционерные общества обязаны подавать ежеквартально в регистрирующий орган (отделение налоговой инспекции) сведения о стоимости чистых активов акционерного общества, заверенные нотариально. Непредставление сведений влечет за собой штраф 5 000 руб. на должностных лиц АО. Для определения стоимости чистых активов необходимо в **обязательном** порядке вести бухгалтерский учет.

С точки зрения текущей деятельности нет разницы в ра-

боте с контрагентами как у частного предпринимателя, так и у общества с ограниченной ответственностью и у акционерного общества. Поэтому выбрать можно любую форму.

## **1.7. Различия ЕНВД, «упрощенки» и классического учета**

Виды ведения налогового учета можно свести к двум позициям:

- обычный (классический) учет с начислением всех налогов и ведением всех бухгалтерских счетов;
- четыре специальных (раздел VIII «Специальные налоговые режимы» Налогового кодекса Российской Федерации (НК РФ)).

При классическом ведении налогового и бухгалтерского учета вы получаете достаточно большой объем работы бухгалтера, но почти неограниченные возможности ведения своей деятельности. При использовании специальных налоговых режимов вы можете платить меньше налогов, объем работы бухгалтера существенно меньше, но есть ограничения.

### **Специальные налоговые режимы.**

1. Система налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей (единый сельскохозяйственный налог). Глава 261 НК РФ.
2. Упрощенная система налогообложения. Глава 262 НК РФ.
3. Система налогообложения в виде единого налога на

вмененный доход для отдельных видов деятельности. Глава 263 НК РФ.

4. Система налогообложения при выполнении соглашений о разделе продукции. Глава 264 НК РФ.

Из этих четырех режимов мы рассмотрим два наиболее применяемых – это упрощенная система налогообложения («упрощенка») и единый налог на вмененный доход («вмененка»).

### **Упрощенная система налогообложения (УСН).**

Далее в основном по тексту НК РФ.

Применяется организациями и индивидуальными предпринимателями. Переход на УСН и возврат к иным режимам налогообложения осуществляется организациями и индивидуальными предпринимателями добровольно.

Применение УСН организациями освобождает их от уплаты:

- налога на прибыль;
- налога на имущество;
- НДС, если они не ввозят таможенный товар и не арендуют помещения у государства, т. е. не являются налоговыми агентами.

Индивидуальные предприниматели не платят:

- налоги на доходы физических лиц (в отношении доходов, полученных от предпринимательской деятельности);
- налог на имущество физических лиц (в отношении иму-

щества, используемого для предпринимательской деятельности);

- НДС, за исключением ввезенных на территорию РФ товаров.

Новая организация заявление на применение УСН подает при регистрации в течение пяти дней с даты постановки на учет в налоговой инспекции. Уже действующая может перейти на УСН, если по итогам девяти месяцев того года, в котором организация подает заявление о переходе на УСН, ее **доходы** (ст. 248 НК РФ) не превысили 45 млн руб. Таким образом, если вы продали товаров и услуг за девять месяцев текущего года на 44 999 999 руб., то можете подать заявление на упрощенную систему налогообложения, а если продали на один рубль больше – нет. Общий доход, позволяющий оставаться на упрощенной системе налогообложения, не должен превышать 60 млн руб. за год.

Не вправе применять УСН:

1. Организации, имеющие филиалы и/или представительства.
2. Банки.
3. Страховщики.
4. Негосударственные пенсионные фонды.
5. Инвестиционные фонды.
6. Профессиональные участники рынка ценных бумаг.
7. Ломбарды.

8. Организации и индивидуальные предприниматели, занимающиеся производством подакцизных товаров, добычей и реализацией полезных ископаемых, за исключением общераспространенных полезных ископаемых.

9. Организации и индивидуальные предприниматели, занимающиеся игорным бизнесом.

10. Нотариусы и адвокаты, занимающиеся частной практикой.

11. Организации, являющиеся участниками соглашений о разделе продукции.

12. Организации и индивидуальные предприниматели, переведенные на единый сельскохозяйственный налог.

13. Организации, в которых доля участия других организаций составляет более 25 % (здесь есть уточнения по инвалидам).

14. Организации и индивидуальные предприниматели со средней численностью работающих более 100 человек.

15. Организации, у которых остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов превышает 100 млн руб. Учитываются амортизируемые и подлежащие амортизации средства и активы.

16. Бюджетные учреждения.

17. Иностранные организации, имеющие филиалы, представительства и иные обособленные подразделения на территории Российской Федерации.

Если есть желание перейти на УСН, то с 1 октября по 30 ноября текущего года подается заявление о переходе, с указанием доходов за девять месяцев текущего года. До 20 декабря этого же года подается в налоговую инспекцию уведомление о выборе объекта налогообложения. При соблюдении этих условий вам выдадут уведомление (а могут и не выдать, придется просить) о постановке на учет в налоговой инспекции как плательщика с применением упрощенной системы налогообложения. **При этом вы не сможете поменять налоговый режим до конца налогового периода, т. е. текущего года.** Объект налогообложения – «доходы» или «доходы минус расходы» (ст. 346<sup>14</sup>). В варианте «доходы» вы платите государству 6 % от величины поступивших на ваш расчетный счет денег. То есть если продали товара, оказали услуг на 12 млн руб., то по итогам года всего заплатите 720 000 руб. В варианте «доходы минус расходы» расчеты посложнее. Здесь часть расходов можно отнести на затраты и не облагать налогом. А вот разницу между валовым доходом и этими разрешенными расходами облагают налогом 15 %.

Какой вид лучше, надо посчитать. Как видим, величины налогов различаются (6 и 15 % соответственно). Отличается и трудоемкость работы бухгалтера, вариант «доходы» проще. Налоговый период – календарный год. Отчетные периоды – первый квартал, полугодие и девять месяцев календарного года (ст. 346<sup>19</sup>).

Если вдруг в течение налогового периода ваши доходы превысили 60 млн руб. или вы попали в приведенный выше список, то вы лишитесь права применять УСН и вам придется пересчитать и уплатить все причитающиеся государству налоги и сборы за квартал, в котором вы лишились этого права, – НДС, налог на прибыль и прочее для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. При этом сообщить государству о переходе на иной режим налогообложения вы должны сами в течение 15 календарных дней по истечении отчетного (налогового) периода. Обращаю ваше внимание, что при работе на «упрощенке» разрешено не вести бухгалтерский учет, что многие и делают. И если вы с нее «слетите», то придется восстановить его за весь прошедший год.

При желании перейти самостоятельно с УСН на иной режим налогообложения вам надо до 15 января сообщить об этом в налоговую инспекцию. Обратное можете вернуться не раньше чем через год.

Подведем итоги по применению упрощенной системы налогообложения:

- Перейти на УСН можно либо при регистрации, либо отработав девять месяцев года.
- Организация использует или общую систему налогообложения, или упрощенную. Одновременное применение невозможно.
- Условием перехода на УСН является сумма дохода за

девять месяцев не более 45 млн руб.

- Для работы на УСН нельзя превышать оборот 60 млн руб. в течение года.
- Среднесписочное количество работников должно составлять не более 100 человек.
- Из налогов не платятся: НДС, налог на имущество, налог на прибыль.
- Некоторые виды деятельности под действие УСН не попадают.

В целом можно сделать вывод, что если для вас начисление НДС не критично и ваш доход не слишком велик (по мнению государства), то можно применять упрощенную систему налогообложения и экономить на налогах и зарплате квалифицированного бухгалтера. Обязательно следите за тем, чтобы не «вылететь» с «упрощенки». Иначе придется уплатить все налоги и восстановить бухгалтерский учет за весь налоговый период. Это достаточно трудоемко и дорого.

**Система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности.**

Устанавливается Налоговым кодексом Российской Федерации и вводится в действие нормативными правовыми актами представительных органов муниципальных районов, городских округов, законами Москвы и Санкт-Петербурга. То есть данный режим вводится на местах и зависит от ре-

шения местных властей. Под его действие подпадает:

1. Оказание бытовых услуг, их групп, подгрупп, видов и/или отдельных бытовых услуг, классифицируемых в соответствии с Общероссийским классификатором услуг населению.

2. Оказание ветеринарных услуг.

3. Оказание услуг по ремонту, техническому обслуживанию и мойке автотранспортных средств.

4. Оказание услуг по хранению автотранспортных средств на платных стоянках.

5. Оказание автотранспортных услуг по перевозке пассажиров и грузов, при количестве средств перевозки не более двадцати.

6. Розничная торговля, осуществляемая через магазины и павильоны с площадью **торгового зала** не более **150 м<sup>2</sup>** по каждому объекту организации торговли.

7. Розничная торговля, осуществляемая через киоски, палатки, лотки и другие объекты стационарной торговой сети, не имеющей торговых залов, а также объекты нестационарной торговой сети.

8. Оказание услуг общественного питания, осуществляемых через объекты организации общественного питания с площадью **зала обслуживания посетителей** не более **150 м<sup>2</sup>** по каждому объекту организации общественного питания.

9. Оказание услуг общественного питания, осуществляе-

мое через объекты организации общественного питания, не имеющие зала обслуживания посетителей.

10. Распространение и/или размещение наружной рекламы.

11. Распространение и/или размещение рекламы на автобусах любых типов, трамваях, троллейбусах, легковых и грузовых автомобилях, прицепах, полуприцепах и прицепах-ропусках, речных судах.

12. Оказание услуг по временному размещению и проживанию организациями и предпринимателями, использующими в каждом объекте предоставления данных услуг общую площадь спальных помещений не более  $500 \text{ м}^2$ .

13. Оказание услуг по передаче во временное владение и/или пользование стационарных торговых мест, расположенных на рынках и в других местах торговли, не имеющих залов обслуживания посетителей.

Обратите внимание: на ЕНВД переводится вид деятельности. То есть система налогообложения не меняется. Одновременно может применяться ЕНВД и обычная система налогообложения и ЕНВД с УСН.

Часть деятельности не подпадает под действие данного налогового режима из-за применения единого сельскохозяйственного налога (см. ст. 346<sup>26</sup> п. 2<sup>1</sup>).

Если организация осуществляет несколько видов деятельности, то часть из них может подпасть под действие вменен-

ного налога. Все затраты делятся пропорционально доле доходов от основного вида деятельности и ЕНВД. То же происходит и с НДС. В организациях с полным налогообложением особого усложнения бухгалтерского учета не происходит. А вот работающие на УСН вынуждены в таком случае вести бухгалтерский учет, что добавляет работы бухгалтеру. Руководству надо просчитывать эффективность варианта разнесения видов бизнеса по разным предприятиям.

Уплата единого налога освобождает организации и индивидуальных предпринимателей от уплаты налога на прибыль, но только в отношении прибыли, полученной от деятельности, подпадающей под действие налога. То же относится к налогу на имущество: он не платится по отношению к имуществу, используемому для деятельности, подпадающей под «вмененку».

Организации и индивидуальные предприниматели, являющиеся налогоплательщиками единого налога, не платят НДС (в отношении операций, подпадающих под действие единого налога), за исключением импорта товаров на территорию Российской Федерации, НДС при аренде имущества у Государства (КУГИ – Комитета управления городским имуществом).

Общий смысл единого налога на вмененный доход следующий. Поскольку большая часть услуг, подпадая под действие единого налога, оказывается населению за наличный расчет, то государство резонно полагает, что не все приходит

до его кармана. Поэтому оно считает, что с каждого вида деятельности можно получить тот или иной доход, и его принимает за основу. Далее, для каждого конкретного региона на местах принимаются те или иные цифры валового дохода и прибыли, которые можно получить от той или иной деятельности. Для этого берется коэффициент-дефлятор  $K_1$ , учитывающий сезонное изменение цен на товары (услуги, работы), еще один коэффициент  $K_2$ , корректирующий базовую доходность (корректировка по местоположению организации), и потом по этим коэффициентам пересчитывается базовая доходность. Обратите внимание, что таблица базовой доходности для всех одна (см. ст. 346<sup>29</sup> п. 3 НК РФ), коэффициент  $K_1$  определяется и подлежит публикации Правительством Российской Федерации, а  $K_2$  устанавливается на местах и может значительно отличаться от региона к региону, от 0,005 до 1 включительно. Полученный в результате расчета налог государство и требует заплатить.

Налоговым периодом по единому налогу признается квартал. Ставка единого налога устанавливается в размере 15 % величины вмененного дохода.

## **Резюмируем.**

- Подпасть под действие вмененного налога легко, иногда это неизбежно.
- В целом работать на «вмененке» достаточно выгодно, но не платится НДС, что подходит не всем.

- Предприятие может одновременно вести деятельность, облагаемую и не облагаемую вмененным налогом.
- Организациям, работающим по упрощенной системе налогообложения, при уплате вмененного налога от части деятельности необходимо вести бухгалтерский учет.

## 2. Регистрация фирмы

Итак, все посчитано. Считать и пересчитывать больше нет смысла. Кроме того, время всегда против вас. Тают деньги, бизнес-идея устаревает, решимость улетучивается.

Пора регистрировать предприятие.

После определения формы собственности пора переходить непосредственно к регистрации. Пути два: самостоятельно или с помощью юридической фирмы.

## 2.1. Документация. Распределение долей

По данному разделу имеется много хорошей литературы. Подойдет названный выше справочник «Как начать свое дело в Санкт-Петербурге». Если соберетесь зарегистрировать фирму самостоятельно, то изучите внимательно подобные источники. Там же найдете образцы документов. Желательно поискать образцы и в электронном виде. Часть документов достаточно объемна. Обязательно посетите ваше районное отделение Государственной налоговой инспекции (ГНИ). Проверьте список необходимых документов, образцы, сроки подачи документов. Сайт налоговой инспекции региона: [www.r\(№ региона\).nalog.ru](http://www.r(№ региона).nalog.ru). Например, сайт налоговой инспекции Санкт-Петербурга – [www.r78.nalog.ru](http://www.r78.nalog.ru), налоговой инспекции Удмуртской республики – [www.rl8.nalog.ru](http://www.rl8.nalog.ru), Республики Адыгея – [www.r01.nalog.ru](http://www.r01.nalog.ru).

Главный документ, определяющий правила регистрации юридических лиц, – Федеральный закон «О государственной регистрации юридических лиц» № 129-ФЗ от 08 августа 2001 г. – вступил в силу с 1 июля 2002 г. Именно он определяет порядок регистрации, реорганизации и ликвидации юридических лиц, а также какие документы необходимы, как их подавать, какова ответственность сторон. Да-

лее будет приведена информация о процессе регистрации. Частично она взята из данного закона. Поэтому внимательно изучите его. Если сравнивать схему регистрации, указанную в законе, и схему, приведенную у меня, найдутся некоторые различия. Они возникли из-за необходимости разнесения документов во времени в соответствии с логикой действия. Вы сперва на все решитесь, все подготовите, а только потом понесете документы на регистрацию. Закон рассматривает лишь саму процедуру регистрации. Его ваши переживания не интересуют. С 1 июля 2009 г. вступил в силу Федеральный закон № Э12-ФЗ «О внесении изменений в часть первую Гражданского кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты РФ». Он вводит в действие новую редакцию Федерального закона № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью». Мы будем учитывать появившиеся изменения.

При регистрации необходимо:

- подготовить документы для регистрации (заявление о государственной регистрации, решение о создании предприятия, устав, договор об учреждении общества, документ об уплате государственной пошлины). При одном собственнике договор об учреждении не нужен;
- открыть счет в банке;
- сдать документы на регистрацию;
- получить документы о регистрации;
- встать на учет в фонды: Пенсионный (ПФ), Социального

страхования (ФСС), территориальный фонд обязательного медицинского страхования (ОМС). В настоящее время (начиная с 2005 г.) постановку на учет производит ГНИ при регистрации организации. После этого обязательно получить извещение страхователя;

- получить извещение о регистрации в отделении Государственного статистического управления с присвоенными кодами организации (ОКВЭД, ОКОНХ и пр.);
- открыть расчетный счет предприятия;
- известить налоговую инспекцию, ФСС, Пенсионный фонд об открытии расчетного счета;
- при необходимости – получить лицензию на ведение деятельности.

После принятия решения о регистрации вам понадобятся учредительные документы. Это:

- решение о создании предприятия. Оно может называться протоколом № 1 собрания учредителей (приложение 2);
- устав предприятия (приложение 3);
- договор об учреждении общества (приложение 4). Данный договор понадобится, если учредителей более одного (названный документ не является учредительным, но необходим для регистрации, так что указываем его здесь).

Если кроме вас есть и другие учредители, то к подготовке документации следует отнестись особенно внимательно.

Перед тем как идти на регистрацию, вы должны определиться, как будут распределены доли или акции в уставном капитале. С учетом распределения долей (акций) будут подсчитываться голоса при принятии решений, будет распределяться полученная прибыль, а при выходе из состава учредителей человек может претендовать на соответствующую долю в имуществе организации, выраженную либо в деньгах, либо в чем-то материальном (товар, недвижимость, транспорт и пр.). Вопрос очень серьезный. **Решить его можно будет только один раз. В случае, если вас потом что-то не устроит, решения, которое подойдет всем, найти уже не удастся.** В вопросе распределения долей в уставном капитале должно быть полное согласие. Если его нет и есть недовольные – дело лучше не начинать. В конечном итоге недовольные все равно начнут требовать свое, и предприятие развалится.

Компаньоны могут участвовать в уставном капитале не только деньгами, имуществом, но и нематериальными активами. Это знания, базы данных, опыт, деловые связи и т. п. Их стоимость влияет на распределение долей (акций) в уставном капитале. Их оценивают индивидуально. Как? Чаще всего это неизвестно. Данный вопрос каждый решает сам – смотря как вам удастся договориться, во сколько оцените эти знания и умения. Если без этих активов невозможно существование вашего предприятия, его функционирование, то стоит они будут больше. Если они являются ме-

нее значимыми для бизнеса, то и цена будет меньше. Проблема с нематериальными взносами в том, что их пощупать, потрогать, а иногда и проверить нельзя. Если информацию еще как-то можно попытаться оценить, поискать аналоги, то навыки, умения, знания, талант вообще оценить невозможно. Решать здесь необходимо вам самим. Только учитывайте, что, при всей уникальности нематериального взноса, без материальной части (денег) ценность его весьма относительна, а иногда и ничтожна.

После принятия решения о распределении долей вы начинаете непосредственную работу с документами.

### **1. Решение о создании (протокол собрания № 1).**

Принимается решение о создании предприятия, расписываются:

- участники;
- сумма уставного капитала;
- доли в уставном капитале.

Обычно назначается директор будущей организации.

*Сумма уставного капитала.* Для обществ с ограниченной ответственностью и закрытых акционерных обществ минимальная сумма уставного капитала установлена в размере 10 000 руб. Для открытых акционерных обществ – 100 000 руб. Не путайте данную сумму с оборотными средствами предприятия. Они будут гораздо больше. Уставный капитал – законодательно закреплённая денежная сумма, ниже которой нельзя регистрировать предприятие.

*Уставный капитал.* Может быть сформирован за счет денег, путем внесения имущества, права пользования имуществом, лицензиями, программами. Если вы создаете реальное предприятие, то первое предпочтительнее; деньги вам все равно понадобятся с первого дня деятельности. При формировании уставного фонда вам необходимо будет открыть счет. Потребуется банк. Рекомендации по выбору банка содержатся в п. 2.4 «Практические действия».

При создании уставного фонда за счет внесения имущества вы не вносите деньги, но сразу должны проводить бухгалтерскую работу, касающуюся этого имущества, и платить налоги. Если вы все же формируете уставный фонд за счет внесения имущества, то не обязательно набирать его на действительно реальную величину уставного капитала. Это ни к чему. Здесь небольшие суммы, и независимая оценка не требуется. То есть если вы говорите, что вносите персональный компьютер или стол и стул и это стоит 10 000 руб., а реальная стоимость на самом деле ниже, то значения это не имеет. Реальная стоимость здесь не фигурирует. Во сколько оценили, столько и внесли.

С протоколом всё.

**2. Устав – основной документ предприятия.** В нем указывается, чем оно может заниматься, какие права и обязанности имеются у учредителей, условия их выхода, приема новых учредителей, как избирают руководителя, на какой срок, его права и обязанности и прочее и прочее. Попытай-

тесь прочитать этот документ. Если удастся – с пристрастием. Подойдите к нему с такой точки зрения: что вы будете делать, если все пойдет плохо (в отношениях между учредителями) и либо вы, либо кто-нибудь другой решит выйти из состава учредителей. Как принудительно вывести из состава учредителей соучредителя? На каких условиях это произойдет, с чем он выйдет и кто с чем останется? Как вы будете менять руководителя организации, если он вас не устроит, что ему разрешено, а что нет? Как и на каких условиях можно ввести новых членов организации? Нужно все рассматривать именно с этой точки зрения, так как если все будет хорошо, то в устав вы особо часто заглядывать не будете, а если плохо, то все действия будут совершаться по нему. Деятельность обществ с ограниченной ответственностью регулируется Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» (ОБ ООО) от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ. Деятельность акционерных обществ регулируется Федеральным законом «Об акционерных обществах» (ОБ АО) от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ.

В устав записываются виды деятельности будущего предприятия. В типовые уставы вписывают все, что можно. До регистрации определитесь со своими видами деятельности, посмотрите по справочнику коды ОКВЭД. Эти виды должны быть первыми. В соответствии с порядком видов деятельности, указанных в уставе, налоговая инспекция присвоит эти самые коды. Если ваша основная деятельность и первые ко-

ды не будут совпадать, это вызовет дополнительные сложности в общении с налоговой инспекцией, которая отслеживает уровень зарплат и долю налогов по отрасли. Самый простой случай: ваш первый код – строительство АЗС, а вы занимаетесь дизайном помещений. Налоговая будет смотреть статистику, например зарплат, отрасли строительства и спрашивать с вас, почему вы выбиваетесь из общих показателей в сторону уменьшения.

**3. Договор об учреждении общества** следует рассматривать с тех же точек зрения, что и устав. Он заключается между лицами, создающими юридическую организацию, и должен регулировать взаимоотношения учредителей, связанные с созданием общества.

Действует до государственной регистрации общества. Далее взаимоотношения между участниками и деятельность общества регулируются уставом.

**Все решения и договоренности** должны фиксироваться протоколами. Абсолютно все. Человек всегда помнит то, что ему нужно. Это нормальное свойство памяти. Протокол – документ, на основании его вы будете решать спорные вопросы. А они обязательно возникнут: по новым контрагентам, по распределению прибыли, по особо крупным сделкам и пр. Не обязательно разногласия возникнут из-за злого умысла, чаще просто по забывчивости. Есть официальные документы: назначение директора, одобрение особо крупной сделки, финансовая помощь и т. п., и неофициальные,

внутренние соглашения – по экземпляру на учредителя. Обычно внутренние соглашения составляются на «серые» деньги. Подписи всех присутствующих учредителей на этих документах обязательны.

## 2.2. Самостоятельная регистрация

Определяется указанным выше законом о государственной регистрации № 129-ФЗ от 08.08.2001 г. Его лучше изучить. Обращаю внимание, что порядок регистрации общественных объединений и религиозных организаций определяется другими нормативными документами.

Также обязательно посмотрите сайт Госуслуги ([www.gosuslugi.ru](http://www.gosuslugi.ru)). На нем есть возможность подачи заявления, да и вообще он постоянно развивается и совершенствуется. Не забывайте про сайт налоговой инспекции вашего региона. Из необходимого в Законе выделяю следующее:

- документы предоставляются в регистрирующий орган уполномоченным лицом непосредственно или направляются почтовым отправлением с объявленной ценностью при его пересылке и описью вложения;
- датой представления документов при осуществлении государственной регистрации является день их получения регистрирующим органом. Выдается расписка о получении документов;
- регистрирующий орган не вправе требовать представления других документов, кроме документов, установленных Федеральным законом;
- регистрация производится в течение пяти рабочих дней со дня получения документов регистрирующим органом

(возможно увеличение срока регистрации, например при переезде налоговой инспекции. – *В. Л.*).

Вы представите в уполномоченный регистрирующий орган следующие документы:

- подписанное заявителем заявление о государственной регистрации по форме, утвержденной Правительством Российской Федерации. Для регистрации в качестве индивидуального предпринимателя – форма Р-21001, для регистрации юридического лица – форма Р-11001;
- решение о создании юридического лица в виде протокола, договора или иного документа в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- учредительные документы юридического лица (устав, договор об учреждении общества);
- документ об уплате государственной пошлины.

Для индивидуальных предпринимателей порядок регистрации почти такой же. Определен ст. 22.1 Федерального закона от 08.08.2001 г. № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» (с изменениями). Для государственной регистрации гражданами Российской Федерации представляются:

- подписанное заявителем заявление о государственной регистрации по форме, утвержденной Правительством Российской Федерации (№ Р21001);

- копия основного документа, удостоверяющего личность физического лица, регистрируемого в качестве индивидуального предпринимателя;
- документ об уплате государственной пошлины (оригинал);

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.