

ВАСИЛИЙ РЯБОВ

СВОЁ ДЕЛО БЕЗ ДОРОГИХ ОШИБОК

Как проверить идею бизнеса
и запустить её с ограниченным бюджетом



Василий Рябов

Своё дело без дорогих ошибок

«Автор»

2026

Рябов В.

Своё дело без дорогих ошибок / В. Рябов — «Автор», 2026

Открыть своё дело — значит не только найти перспективную идею, но и научиться принимать решения, за которые придётся отвечать собственными деньгами. Как проверить спрос до крупных вложений? Сколько действительно стоит запуск бизнеса? Как рассчитать прибыль, избежать кассовых разрывов и понять, когда пора остановиться? В этой книге Василий Рябов предлагает практический подход к запуску бизнеса с ограниченным бюджетом. На примерах торговли, услуг и небольших компаний читатель научится оценивать идеи, рассчитывать юнит-экономику, планировать расходы и проверять первые продажи. Три истории начинающих предпринимателей показывают, как решения работают на практике, а таблицы, расчёты и пошаговый план на 90 дней помогают применить полученные знания к собственному проекту. Книга для тех, кто хочет начать своё дело осознанно, без лишних затрат и дорогостоящих ошибок.

© Рябов В., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Как проверить идею бизнеса и запустить её с ограниченным бюджетом	5
Оглавление	6
Глава 1. Выбор бизнеса по бюджету и навыкам	7
Глава 2. Проверка спроса до вложений	10
Глава 3. Юнит-экономика и точка безубыточности	13
Глава 4. Как распределить бюджет	16
Глава 5. Онлайн и цифровые модели	18
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Своё дело без дорогих ошибок

Как проверить идею бизнеса и запустить её с ограниченным бюджетом

Счёт, который можно не оплачивать

Илья открыл приложение банка, затем вернулся к сообщению поставщика. Скидка действовала до вечера. За большую партию единица товара обходилась дешевле, и в таблице сразу прибавлялась прибыль. Он увеличил масштаб документа: строка с количеством будущих продаж была заполнена им самим. Ни один покупатель пока не подтвердил эту цифру.

На экране лежал готовый счёт. Илья представил, как коробки приедут, где он их поставит и кому расскажет, что наконец начал своё дело. Представить первый заказ было труднее. Он закрыл приложение, не переводя деньги. До вечера ещё оставалось время спросить поставщика о маленькой партии.

Как поступили бы вы: взяли скидку, отказались от товара или купили небольшую партию дороже? Пока не выбирайте правильный ответ. Запишите, каких сведений вам не хватает. К этому счёту мы вернёмся в главе 6.

Как пользоваться книгой

Эта книга поможет выбрать идею небольшого бизнеса, рассчитать заказ и подготовить платный тест с ограниченным риском. Мы рассмотрим три размера капитала: 835 тысяч, 2,1 миллиона и 4,2 миллиона рублей. Это доступные средства героев, а не суммы, которые обязательно нужно потратить на запуск.

Перед регистрацией, крупной покупкой или подписанием договора проверьте действующие правила и условия у налоговой, банка или профильного специалиста. Нормативные сведения и источники собраны в главе 11 и приложении Ж.

Как читать цифры. Анна, Илья и Марина — вымышленные герои; их разговоры и расчёты созданы для обучения. Бюджеты, цены и результаты не являются рыночной статистикой или обещанием дохода. Разделы «Опубликованный опыт» основаны на рассказах реальных предпринимателей; источники и ограничения указаны рядом.

Мы проследим за героями от подготовки до 90-го дня. Илья проверяет товарный бизнес с капиталом 2,1 миллиона рублей. Анна запускает услугу автоматизации с бюджетом 835 тысяч, Марина рассматривает клининг с 4,2 миллиона. Их решения и расчётные условия собраны в главе 21. По пути героям придётся пересматривать обещания и выбирать, на что потратить оставшиеся деньги.

Для последовательного чтения основной маршрут проходит через главы 1–4, 6–8 и 11–19 к историям главы 21 и вашему решению в главе 22. Если вы выбираете услугу, следите прежде всего за Анной и Мариной; если товар — за Ильёй. Главы 5, 9, 10 и 20 — дополнительные обзоры отдельных моделей. Их можно читать по мере выбора направления: они помогают задать вопросы для дальнейшей проверки, но не заменяют отраслевой план запуска.

Оглавление

- Глава 1. Выбор бизнеса по бюджету и навыкам
- Глава 2. Проверка спроса до вложений
- Глава 3. Юнит-экономика и точка безубыточности
- Глава 4. Как распределить бюджет
- Глава 5. Онлайн и цифровые модели
- Глава 6. Электронная коммерция
- Глава 7. Услуги: B2B, ремонт, клининг, консалтинг
- Глава 8. Офлайн: кофейни, ПВЗ, студии, вендинг
- Глава 9. Франшизы
- Глава 10. Бизнес на ИИ и автоматизации
- Глава 11. Юридическое оформление и налоги
- Глава 12. Команда: нанимать или аутсорсить
- Глава 13. Инструменты и сервисы
- Глава 14. Маркетинг с ограниченным бюджетом
- Глава 15. Воронка продаж и удержание клиентов
- Глава 16. Метрики на каждую неделю
- Глава 17. Деньги на рост: господдержка, кредиты, масштабирование
- Глава 18. Типичные ошибки и риски
- Глава 19. План запуска на 90 дней
- Глава 20. Производство и оптовая торговля
- Глава 21. Три модели и решения на 90-й день
- Глава 22. Ваше решение о запуске

Приложения

- А. Проверка перед запуском
- Б. Шаблоны
- В. Финансовая модель
- Г. Актуальная информация
- Д. О данных
- Е. Глоссарий
- Ж. Источники

Глава 1. Выбор бизнеса по бюджету и навыкам

Три размера стартового капитала

- 835 тыс. #
- 2,1 млн #
- 4,2 млн #

Размер бюджета определяет, сколько проверок и ошибок вы можете оплатить. Он не определяет спрос. При одинаковых накоплениях мастер с клиентами и новичок без опыта должны начинать по-разному. Поэтому сначала выбирайте доступный способ получить первые заказы, затем оценивайте необходимый капитал.

Что реально открыть

До 835 тыс. #: сервис и онлайн без склада.

- услуги для бизнеса: бухгалтерия, контент, ИИ-автоматизация, обучение сотрудников
- студия или агентство на фрилансерах
- мини-школа или клуб с подпиской
- товарная ниша с небольшим закупом и своим каналом продаж

До 2,1 млн #: сервис с командой или компактная офлайн-точка.

- узкая студия или центр
- интернет-магазин со своим брендом
- B2B - услуга с отделом продаж из 1–2 человек

До 4,2 млн #: проекты с оборудованием или более долгой подготовкой.

- небольшое производство или сервисный центр
- онлайн-проект с платным привлечением клиентов
- точка у дома или франшиза с проверенной моделью

Правило выбора ниши

Подходит та ниша, где совпали три вещи:

1. Покупатель уже решает эту задачу и тратит на неё деньги или время. Вам ещё предстоит доказать, почему он выберет ваше предложение.

2. Есть повторные заказы либо достаточный доход от разовой сделки. Повторяемость удобна, но не обязательна для любой модели.

3. У вас есть нужный навык или проверенный исполнитель; время и стоимость обучения укладываются в бюджет.

Что важно знать о налогах на старте

Налоговый режим проверяют до первой оплаты. НПД подходит не каждому виду деятельности; перепродажа закупленных товаров на нём запрещена. При росте на УСН отдельно отслеживайте освобождение от НДС. Условия и источники разобраны в главе 11.

Главная ошибка главы

До выбора ниши отделите семейную подушку от денег, которые готовы вложить в дело. Как рассчитать резерв проекта и расходы на выход, разобрано в главе 4.

Как сравнить идеи по баллам

Если у вас несколько идей, оцените каждую от 1 до 5 по критериям ниже. Рядом с баллом запишите основание: оплата, интервью, предложение поставщика или пока только предположение. Без этих пометок сумма создаёт видимость точности.

Спрос — есть ли подтверждённые покупки; поисковый интерес лишь подсказка.

Повторные продажи — вернётся ли клиент.

Маржа — покрываются ли постоянные расходы при достижимых продажах.

Вход в бюджет — хватает ли на запуск, оборот и резерв.

Ваши навыки — можете ли вы делать это сами в первые 3 месяца.

Скорость первых денег — можно ли получить первые оплаты за 30 дней.

Риск зависимости — чем ниже зависимость, тем выше балл.

Сумма помогает сравнить идеи между собой, но не разрешает запуск. Запрет на деятельность, неподъёмный денежный разрыв или отсутствие нужной квалификации нельзя компенсировать высокими баллами в других строках.

Три основных пути и их ограничения

Сравнение ниже относится к небольшому старту с активным участием владельца. Это ориентиры для выбора теста, а не обещанные сроки и доходы. Сначала исключите варианты, которые несовместимы с вашими навыками и доступным временем.

Сравнение показателей:

Главный навык. Услуги: Исполнение и согласование объёма; Торговля: Закупки и экономика ассортимента; Точка с помещением: Организация смен и обслуживания.

Участие владельца. Услуги: Продажи и проверка качества; Торговля: Поставки, остатки, карточки; Точка с помещением: График, персонал, поток.

Оборотные деньги. Услуги: До оплаты работ заказчиком; Торговля: Товар и ожидание выплат; Точка с помещением: Запасы и постоянные платежи.

Сложность исполнения. Услуги: Часы, правки, замены; Торговля: Брак, возвраты, логистика; Точка с помещением: Простой, списания, требования к месту.

Первый тест. Услуги: Ограниченный платный заказ; Торговля: Малая партия одного товара; Точка с помещением: Пробный формат или почасовая аренда.

Что останавливает. Услуги: Цена не покрывает часы; Торговля: Товар продаётся ниже нужного темпа; Точка с помещением: Подтверждённый поток ниже безубыточности.

Три типичных стартовых положения

1. Есть навык, нет аудитории. Идите в услуги (глава 7) или обучение (глава 5): первые деньги за счёт ваших знаний, а аудиторию собирайте параллельно.

2. Есть аудитория или связи, нет продукта. Начните с разговора о покупках и проблемах этой аудитории. Проверьте небольшой собственный продукт или партнёрство; заранее уточните допустимый налоговый режим для агентских продаж и перепродажи.

3. Есть деньги, нет опыта. Проведите маленький оплачиваемый пилот с опытным исполнителем. Покупку точки или франшизы рассматривайте после проверки документов, экономики и ваших обязанностей. Управляющий снижает ежедневную нагрузку, но не снимает риск с владельца.

Ошибки при выборе ниши

- Выбор только по моде. Популярность темы ничего не говорит о цене привлечения вашего покупателя. Проверьте её на небольшом тесте.

- **Ниша «из любви».** Увлечение не гарантирует платящих клиентов.

- **Копирование чужого кейса.** Условия (город, цена аренды, связи) у вас другие. Берите логику, а не цифры.

- **Слишком много идей сразу.** Выберите одну и протестируйте за 14 дней, как в главе 2.

Задача Анны

Анна закрывает очередную вкладку с примерами красивых ботов. В каждом обещаны запись, продажи и почти самостоятельная работа. Ей хочется сделать не хуже, но на вопрос, кому она продаст первое внедрение, ответ пока один: двум знакомым владельцам автосервисов. Анна умеет настраивать программы; разговаривать о цене ей труднее. Она выписывает вопросы для встречи и оставляет выбор платформы на потом. Сначала нужно увидеть работу администратора и понять, за какое изменение владелец готов заплатить.

До этого Анна привыкла к задачам, у которых уже были срок и ответственный. Ей нравилось разбираться в настройках, а вот стоимость её работы определял кто-то другой. В соб-

ственном деле она хотела сама выбирать проекты. Пока эта свобода ощущалась странно: никто не мешал работать, но никто и не обещал заплатить.

Дома она сказала, что сначала попробует небольшой заказ. Про бюджет говорить было легче, чем признаться: больше всего её пугал момент, когда придётся назвать цену и замолчать. Она несколько раз произнесла сумму вслух. Каждый раз хотелось объяснить, почему это не слишком дорого.

Глава 2. Проверка спроса до вложений

Проверяйте готовность платить до необратимых вложений. Для этого достаточно ограниченного пилота с понятными сроками и результатом. До приёма денег оформите подходящий статус, условия заказа и выдачу чека, если она требуется. Предоплата — обязательство исполнить заказ или вернуть деньги, а не бесплатное финансирование вашей идеи.

Дни с 1 по 3. Проверка интереса

1. Яндекс Вордстат (бесплатный сервис статистики запросов): введите 5–10 фраз, которыми клиент описывает проблему. Смотрите число запросов, регионы и сезонность на вкладке истории запросов.

2. Google Тренды как дополнительный взгляд на динамику.

3. Авито: число конкурентов в категории и фразы, которыми ищут покупатели. Встроенная «Аналитика спроса» доступна не всем аккаунтам.

Стабильные запросы и действующие конкуренты дают основание продолжить исследование. Они ещё не показывают, сколько покупок получите именно вы и по какой цене.

Дни с 4 по 7. Изучение конкурентов

- Найдите 5–10 конкурентов, выпишите цены, условия, отзывы и жалобы клиентов.
- Изучите публичные предложения конкурентов. Если запрашиваете коммерческое предложение для исследования, не обещайте заказ и не отнимайте время сложным фиктивным заданием.

- Найдите повторяющуюся жалобу и проверьте, готовы ли покупатели платить за её устранение. Преимущество должно быть выполнимым, а не только заметным в рекламе.

- Оцените нишу по пяти критериям: доступность, средний чек и прибыль, длина цикла сделки, частота повторных покупок, масштаб сбыта.

Дни с 8 по 12. Первые предложения покупателям

- **Услуги и обучение:** односторонний конструктор и 3–5 звонков целевой аудитории.

- Товары: объявление с реальным образцом, честным сроком поставки и условиями предзаказа. Сначала подтвердите наличие у поставщика и требования к товару.

- B2B: знакомые предприниматели, деловые встречи, входящие запросы и контакты, согласившиеся обсудить предложение. Не превращайте исследование в массовую рекламную рассылку без согласия.

- Офлайн: пробные занятия в подходящем помещении или предзапись с обозначенными условиями. Неоплаченная запись слабее исполненного заказа.

Дни с 13 по 14. Решение по цифрам

Задайте бюджет, срок и порог до теста. Например, три оплаченных пилота из 30 разговоров с подходящими клиентами за две недели. Дополнительно ограничьте стоимость привлечения и часы исполнения. Три убыточных заказа подтверждают интерес, но не жизнеспособность модели. Для длинной B2B-сделки промежуточным результатом могут стать согласованный пилот и бюджет; это слабее оплаты и требует следующей проверки.

Три ошибки

- Проверять идею только на друзьях. Они могут стать покупателями, но личные отношения влияют на ответы. Отдельно проверяйте спрос у людей, которые вам ничем не обязаны.

- Принимать вежливый интерес за обязательство. Отдельно считайте разговоры, согласованные пилоты, предоплаты, выполненные заказы и возвраты.

- Подгонять цифры: порог успеха задаётся до теста.

Пример оценки спроса по Вордстату

Пример расчёта (все допущения авторские, замените своими). Допустим, по вашему запросу в вашем городе 2 000 запросов в месяц.

Сравнение показателей:

Запросы в месяц. Допущение: по Вордстату; Результат: 2 000.

Доля, что дойдёт до вас по рекламе и поиску. Допущение: 5%; Результат: 100 посетителей.

Конверсия в заявку. Допущение: 10%; Результат: 10 заявок.

Конверсия заявки в оплату. Допущение: 30%; Результат: 3 клиента в месяц.

Средний чек. Допущение: 15 000 #; Результат: 45 000 # выручки.

В учебной воронке получается три клиента. Это оценка одного канала, а не ёмкости рынка: запросы не равны уникальным людям, а доли переходов пока предположены. Сравните результат с 24 клиентами, необходимыми для безубыточности, и проверьте другие каналы либо экономику заказа.

Что спросить на пяти интервью с клиентами

Поговорите с 5 потенциальными клиентами по 15–20 минут. Спрашивайте о прошлом поведении, а не о гипотетическом будущем:

1. Как вы решали эту задачу в последний раз?
2. Сколько это стоило вам в деньгах и в часах?
3. Что вам не понравилось в том, что вы пробовали?
4. Что вы искали и где?
5. Если бы такое решение существовало сегодня, что бы вас остановило от покупки?

Первые десять минут слушайте. Совпавшие жалобы дают гипотезу для пилота, но пять интервью не представляют весь рынок. Записывайте также тех, кого проблема не беспокоит: это помогает сузить аудиторию.

Шаблон анализа конкурентов

Сравнение показателей:

Строка 1. Цена: _____; Что входит: _____; Отзывы, жалобы: _____; Чем вы можете быть лучше: _____.

Строка 2. Цена: _____; Что входит: _____; Отзывы, жалобы: _____; Чем вы можете быть лучше: _____.

Строка 3. Цена: _____; Что входит: _____; Отзывы, жалобы: _____; Чем вы можете быть лучше: _____.

Примеры порогов успеха теста

Услуга — из 30 контактов 3 оплаты или 5 предоплат.

Товар через объявление — из 20 обращений 3 заказа с предоплатой.

Подписка — 10 человек оплатили первый месяц до запуска.

Офлайн — 20–30 предзаписей или абонементов.

Что изменил первый разговор

На встрече владелец показывает Анне вечерние обращения. Несколько человек спросили о ремонте после закрытия, а утром администратор ответил не всем. Анна уже собирается предложить автоматическую запись, но замечает, что мастер по каждому случаю уточняет время и запчасти. На странице с будущими функциями она зачёркивает подтверждение записи. В пилоте остаются сбор заявки и уведомление администратора. Предложение стало скромнее, зато Анна может объяснить, что именно будет работать и кто примет окончательное решение.

Когда разговор дошёл до цены, Анна назвала 60 тысяч рублей и сразу захотела добавить: «Но можно дешевле». Владелец молчал, разглядывая список работ. Она выдержала паузу. Он спросил, кто заметит, если заявка не дойдёт до администратора. Анна приготовилась защищать цену, а понадобилось объяснить проверку результата.

После встречи у неё было разрешение прислать предложение, но ещё не было заказа. В заметках она отделила эти два события. В следующей главе представим, что предложение принято: сколько из полученной оплаты действительно останется у Анны?

Глава 3. Юнит-экономика и точка безубыточности

Юнит-экономика показывает, сколько денег приносит заказ после связанных с ним расходов. Сначала определите единицу: заказ, клиент, абонент за месяц или обслуживаемый объект. Не смешивайте их в одной формуле.

Пять чисел

1. Средний чек.

2. Переменные расходы на заказ: себестоимость, комиссии, доставка, ожидаемые возвраты и относимый налог. В таблице налог можно показать отдельно, но вычесть его нужно только один раз.

3. САС — расходы на привлечение новых клиентов, делённые на число привлечённых клиентов за сопоставимый период. При длинном цикле сделки соотносите расходы и результат одной группы клиентов. Расходы, включённые в САС, повторно в постоянные не включайте.

4. Маржинальный доход до привлечения = выручка – переменные расходы. После привлечения = предыдущая величина – САС. Из общей суммы за месяц затем вычитают постоянные расходы. Именно этот остаток показывает результат модели, а не отдельного заказа.

5. В этой книге LTV означает накопленный маржинальный доход от клиента до вычета САС за указанный срок. Это не вся выручка клиента. Указывайте период, учитывайте отток и не считайте будущие продления гарантированными.

Пример расчёта мини-школы или студии услуг

Средний чек — 15 000 #.

Себестоимость — 6 000 #.

Налог (УСН 6% для примера) — 900 #.

САС — 3 000 #.

Маржа с клиента — 5 100 #.

Постоянные расходы: 120 000 # в месяц. **Точка безубыточности** = $120\,000 \div 5\,100 \approx 24$ клиента в месяц.

Правила

- Соотношение LTV / САС около 3 можно использовать как предварительный ориентир, но оно не заменяет проверку срока возврата денег. При малой выборке надёжнее фактическая маржа первых заказов, чем прогноз на несколько лет.

- Окупаемость наступает, когда накопленный свободный денежный поток покрывает вложенный капитал. Деление вложений на прибыль зрелого месяца — лишь грубая оценка: она не учитывает разгон продаж, сезонность, закупки и обновление оборудования.

- Проверьте снижение продаж и рост главного расхода. Размер изменений выбирайте по рискам своей модели, а не по одному универсальному проценту.

- Сезонность проверяйте по месяцам: сравните собственные продажи, историю спроса и условия поставок. Сильный месяц не должен маскировать слабые.

- Проверьте, когда изменение дохода повлияет на налоговый режим и НДС; порядок и источники приведены в главе 11.

Запас времени (runway) = свободные деньги ÷ среднемесячный чистый денежный отток. При 600 000 # и оттоке 80 000 # это 7,5 месяца, если темп не изменится. Из доступных денег предварительно исключите обязательства по налогам, возвратам и уже заказанным работам.

Практика: составьте базовый и неблагоприятный варианты. Задача второго — определить потребность в деньгах и условия остановки; прибыльность в нём не гарантирована.

Что будет, если дела пойдут хуже

Возьмём пример из этой главы (чек 15 000 #, переменные 6 000 # плюс налог 6%, САС 3 000 #, постоянные 120 000 # в месяц) и посмотрим, как меняется точка безубыточности.

Сравнение показателей:

Базовый сценарий. Маржа с клиента, #: 5 100; Нужно клиентов в месяц: 24.

Чек ниже на 10% (13 500 #). Маржа с клиента, #: 3 690; Нужно клиентов в месяц: 33.

САС выше на 30% (3 900 #). Маржа с клиента, #: 4 200; Нужно клиентов в месяц: 29.

Себестоимость выше на 15% (6 900 #). Маржа с клиента, #: 4 200; Нужно клиентов в месяц: 29.

Чек –10% и САС +30% одновременно. Маржа с клиента, #: 2 790; Нужно клиентов в месяц: 44.

Совместное снижение чека и рост САС увеличивают необходимый объём с 24 до 44 клиентов. Сопоставьте эти 44 заказа с числом доступных покупателей и мощностью команды.

Второй пример. Товар на маркетплейсе

Товар на маркетплейсе: цена 2 600 #, себестоимость 600 #, комиссия и логистика 1 170 #, реклама 200 #, налог 156 #, возвраты и брак 100 #. Маржинальный доход — 374 #. При постоянных расходах 70 000 # требуется 188 единиц в месяц: количество округляется вверх. При 187 продажах не хватает 62 #.

Третий пример. Офлайн-бизнес с арендой

Формула та же, но постоянные расходы выше (аренда, зарплаты), поэтому важна загрузка. Для кофейни пример расчёта по чекам разобран в главе 8.

Пять ошибок в расчётах

1. Забыли налог и взносы (см. главу 4).

2. Не оценили труд владельца. Для управленческой проверки включите стоимость его замены в постоянные расходы. Личные изъятия ИП при этом не становятся зарплатой или налоговым расходом автоматически.

3. Считают выручку, а не маржу. Оборот без маржи ничего не значит.

4. Подставили чужую конверсию. До теста считайте диапазон, после теста заменяйте его собственными данными.

5. Не учли возвраты, брак и скидки. Их доля зависит от категории и должна проверяться по фактическим заказам.

Таблица для самостоятельного расчёта

Средний чек, # — _____.

Переменные расходы на клиента, # — _____.

Налог с чека, # — _____.

САС, # — _____.

Маржа с клиента, # — _____.

Постоянные расходы в месяц, # — _____.

Нужно клиентов в месяц — _____.

Продажа есть, а денег не хватает

Уведомление о поступлении 60 тысяч рублей пришло, когда Анна перепроверяла настройки. Она сделала снимок экрана, чтобы отправить близким, и остановилась: на нём сумма выглядела как заработок. Подрядчику предстояло заплатить 20 тысяч. Были ещё расходы на привлечение, комиссию и налог. Сам заказ оставался незавершённым.

Ваше решение. Можно ли сейчас забрать остаток себе? Прежде чем отвечать, разделите три вопроса: сколько принесёт исполненный заказ, что уже оплачено и какие обязательства ещё предстоит выполнить.

Анна открывает рядом с расчётом заказа календарь платежей. После исполнения с первого заказа останется 23 500 # до постоянных расходов — расчёт приведён в главе 21. Но до сдачи работы нельзя считать эту сумму свободной: может потребоваться переделка или возврат. Анна оставляет деньги в проекте.

Для расчётных моделей ниже налог 6% принят как отдельный расход без уменьшения на взносы, а фиксированные платежи и оценка труда владельца включаются в постоянные расходы. Это консервативное упрощение. В персональной модели рассчитайте налоги по своему режиму и устранили двойной счёт. САС не следует одновременно вычитать на клиента и ещё раз общей рекламной суммой.

Проверка расчёта на собственном решении

Учебная задача. Вы продаёте услугу за 12 000 #. Исполнение стоит 4 000 #, платёжная комиссия — 2%, условный налог — 6%, привлечение нового клиента — 2 000 #. Постоянные расходы — 100 000 # в месяц. Сколько новых заказов нужно для безубыточности? Что произойдёт при снижении цены на 10%?

Решение. С заказа остаётся $12\,000 - 4\,000 - 240 - 720 - 2\,000 = 5\,040$ #. Требуется 20 заказов. После скидки цена равна 10 800 #, комиссия — 216 #, налог — 648 #; остаток — 3 936 #. Теперь нужны 26 заказов. Скидка на 10% увеличила необходимый объём на 30%. Исполнение и САС в задаче не изменились.

Вывод для решения. Если команда может выполнить только 22 заказа в месяц, скидка делает безубыточность недостижимой без изменения других условий. Прежде чем обещать акцию, сопоставьте объём с рабочими часами. Следующая глава переводит эту экономику в бюджет запуска.

Глава 4. Как распределить бюджет

Делите деньги на четыре «корзины», а не на «всё нужное».

Сравнение показателей:

Запуск. Что входит: оформление, продукт или оборудование, сайт, первая закупка; Доля: 35%.

Продажи. Что входит: маркетинг, тесты рекламы, продавец; Доля: 20%.

Операционка. Что входит: финансирование текущей работы по платёжному календарю; Доля: 20%.

Резерв. Что входит: подушка на ошибки и просадки; Доля: 25%.

Ниже один учебный вариант распределения: 35% на запуск, 20% на продажи, 20% на операционную работу, 25% в резерв. Сумма равна 100%. Это лимиты капитала; одни и те же деньги нельзя одновременно записать в запас и в расходы.

В рублях:

- 835 000 #: запуск 292 250; продажи 167 000; операционная работа 167 000; резерв 208 750 #.

- 2 100 000 #: запуск 735 000; продажи 420 000; операционная работа 420 000; резерв 525 000 #.

- 4 200 000 #: запуск 1 470 000; продажи 840 000; операционная работа 840 000; резерв 1 050 000 #.

Как не разбазарить запуск

- Оборудование: аренда или б/у, если не влияет на качество.
- Сайт: одностраничник, пока нет первых продаж.
- Бренд: подготовьте понятное название и достаточное для продажи оформление. Дорогую разработку стиля отделите от обязательных требований к упаковке и информации о товаре.
- Аренда: сопоставьте срок договора со сроком возврата ремонта и оборудования. Согласуйте выход, индексацию и судьбу обеспечительного платежа.
- Закупка: небольшая первая партия, дозаказ после продаж.

Рекламный бюджет в три части

1. Тест — 25% рекламного лимита: небольшие сравнимые кампании.
2. Подтверждённый канал — 60%: выдавайте средства частями после проверки стоимости оплаты.
3. Новые гипотезы — 15%: отдельный лимит, который можно не расходовать.

Обязательные платежи, которые забывают

- Взносы ИП за полный 2026 год — 57 390 #. Дополнительный взнос 1% рассчитывается с базы сверх 300 000 #; порядок определения базы зависит от режима. За неполный год фиксированную часть рассчитывают пропорционально. Есть освобождения, включая предусмотренные законом периоды без деятельности; НПД и АУСН имеют особые правила. Источники приведены в приложении Ж.

- Налог по выбранному режиму: база может зависеть от выручки, расходов или иных условий. Уточните её до назначения цены.

- Комиссии эквайринга, маркетплейсов, платёжных систем.

- Бухгалтерия: сервис или аутсорс.

Резерв открывают под конкретный план: сумма, причина, ожидаемый результат и дата проверки. Налоговые деньги и предоплаты по неисполненным заказам резервом не являются. Если тест провалился, дополнительная реклама без новой гипотезы лишь продлит потери.

Бюджет на первые шесть месяцев

Календарь ниже распределяет 75% капитала на первые пять месяцев, а 25% оставляет резервом. Это предел финансирования, а не обязанность потратить всё. Фактические платежи сверяйте с четырьмя корзинами, чтобы не задвоить расходы.

Сравнение показателей:

1. Что происходит: оформление, продукт, первые тесты; Ориентир трат: до 25% бюджета.

2–3. Что происходит: запуск каналов, первые клиенты; Ориентир трат: по 15% в месяц.

4–5. Что происходит: оптимизация, найм при необходимости; Ориентир трат: по 10% в месяц.

6. Что происходит: решение по результатам; резерв не тратится автоматически; Ориентир трат: 25% остаётся резервом.

Налоговая подушка и взносы по месяцам

57 390 # за год соответствуют 4 782,50 # в месяц. Это управленческий резерв, а не установленный ежемесячный срок уплаты. Отдельно откладываете налог и дополнительный взнос. При УСН «Доходы» возможность уменьшения налога на взносы учитывают по правилам режима: механическое сложение полного налога и взносов может зависеть нагрузку.

Три таблицы для учёта на старте

1. **Деньги:** каждое поступление и платёж с датой, статьёй и клиентом.

2. **Клиенты и заявки:** источник, дата, статус, сумма.

3. **Метрики недели:** заявки, продажи, САС, остаток денег (глава 16).

Разделяйте личные и рабочие операции в учёте. Отдельный счёт облегчает сверку, но не заменяет назначения платежей и подтверждающих документов.

Семейные деньги и деньги проекта

До запуска договоритесь с семьёй о предельной сумме потерь и сроке эксперимента. Если проект не приносит дохода, из какого источника оплачиваются обычные расходы семьи? Отсутствие этого ответа заставляет владельца забирать оборотные деньги раньше времени или продолжать неудачный проект из страха признать потерю.

Лимит потерь считается по будущим платежам. Уже потраченные деньги не оправдывают следующие расходы. Но закрытие тоже стоит денег: возвраты, расчёты с сотрудниками, вывоз имущества. Эту сумму нужно сохранить заранее.

Глава 5. Онлайн и цифровые модели

Онлайн-продукт позволяет обойтись без торгового помещения. Однако разработка, привлечение и сопровождение могут потребовать больше денег, чем первые продажи принесут.

Для онлайн-продукта важнее доступ к конкретной аудитории, чем рост всей отрасли. Учитель с учениками может проверить короткий практикум; специалист — обучение сотрудников знакомой отрасли. До записи курса выясните, за какой результат платят и как проверят, что получили его.

Пять моделей

Округлённые бюджеты ниже заданы для сравнения моделей. Для своего проекта соберите смету по предложениям исполнителей и поставщиков.

Сравнение показателей:

Онлайн-образование. Учебный бюджет: 420–835 тыс. #; Скорость первых денег: средняя; Главный риск: дорогое привлечение, возвраты.

Подписка или клуб. Учебный бюджет: 250–420 тыс. #; Скорость первых денег: медленная; Главный риск: отток через 2–3 месяца.

SaaS и мини-сервисы. Учебный бюджет: 1,25–3,34 млн #; Скорость первых денег: медленная (3–6 мес.); Главный риск: долгая разработка.

Агентство или студия. Учебный бюджет: 420 тыс.–1,67 млн #; Скорость первых денег: быстрая; Главный риск: текучка исполнителей.

Контент и медиа. Учебный бюджет: от 85 тыс. #; Скорость первых денег: очень медленная; Главный риск: доход приходит поздно.

Оценка автора: суммы в таблице ориентировочные и зависят от ниши и города.

Для первого теста выберите одну аудиторию и измеримый результат. Узкое предложение проще проверить: вы видите, кто откликнулся, что купил и что пришлось доработать.

Маркировка рекламы

Сначала определите, является ли материал рекламой: обычная информация о собственной деятельности и рекламное размещение не всегда регулируются одинаково. Для интернет-рекламы, подпадающей под требования закона, нужны пометка, сведения о рекламодателе, идентификатор и передача данных через ОРД. Уточните обязанности сторон в договоре; кабинет или агентство не снимают с вас всю ответственность. До размещения проверьте доступность площадки и применимые исключения. См. источники в приложении Ж.

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.