ТАТЬЯНА ВИНОГРАДОВА

ВЭД ИЗНУТРИ

ТОМ 2

Прибыль, риски и контроль



18+

2026

Татьяна Виноградова

ВЭД изнутри Том 2. Прибыль, риски и контроль

«Автор»
2026

Виноградова Т.

ВЭД изнутри Том 2. Прибыль, риски и контроль /
Т. Виноградова — «Автор», 2026

Большие обороты не гарантируют прибыль. Выгодный контракт может оставить компанию без денег, а одна ошибка в условиях сделки — перечеркнуть результат многомесячной работы.Во втором томе книги «ВЭД изнутри» Татьяна Виноградова продолжает разговор о международном бизнесе, опираясь на собственный многолетний опыт управления компаниями и внешнеторговыми операциями.Как рассчитать реальную прибыль от поставки? Когда выгодно привлекать финансирование, а когда лучше отказаться от контракта? Как вести переговоры, контролировать поставщиков, управлять рисками и защищать интересы компании?В книге — практические расчёты, управленческие решения, реальные ситуации из профессионального опыта автора и ошибки, выводы из которых особенно ценны.Это книга не о том, как увеличить оборот любой ценой. Она о том, как зарабатывать, сохранять деньги и управлять бизнесом, не теряя контроля над собственными решениями.

© Виноградова Т., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Содержание 5
Часть I. Деньги и управление 6
Глава 1. Оборот растёт, а денег нет 6
Что именно означает «денег нет» 6
Учёт и планирование решают разные задачи 6
План должен показывать даты 7
Одного составленного плана недостаточно 8
Какие платежи обеспечивают продолжение работы 8
Когда деньги можно считать свободными 9
Что должен видеть руководитель 9
Глава 2. Кто финансирует вашу сделку 10
Как определить потребность в деньгах 10
Собственные средства 10
Банковский кредит 11
Инвестор 11
Какую стоимость финансирования выдержит цена 12
Практический расчёт: шестьдесят и сто двадцать дней 12
Когда финансирование не подходит 13
Глава 3. Полная экономика поставки 14
Что включать в расчёт 14
Одинаковый список — разные поставки 15
Посредники тоже входят в стоимость сделки 17
Расходы предприятия за время сделки 17
Затраты и потребность в деньгах 17
Цены должны иметь срок действия 18
Валюта может изменить результат 18
Наценка и маржа 20
От расчёта к решению 20
Часть II. Переговоры и условия сделки 21
Глава 4. Условия оплаты и цена сделки 21
Каждый день работы компании стоит денег 21
Три варианта оплаты — три расчёта 21
Сначала выяснить, что нужно покупателю 22
Что именно оплачивает цена отсрочки 22
Как меняется минимальная цена 22
Почему нельзя уступать без нового расчёта 24
Известное имя покупателя не заменяет расчёт 24
Что проверить перед окончательным согласием 24
Глава 5. Договор и допустимый риск 25
Конец ознакомительного фрагмента. 26

Татьяна Виноградова
ВЭД изнутри Том 2.
Прибыль, риски и контроль

Содержание

Часть I. Деньги и управление
Глава 1. Оборот растёт, а денег нет
Глава 2. Кто финансирует вашу сделку
Глава 3. Полная экономика поставки
Часть II. Переговоры и условия сделки
Глава 4. Условия оплаты и цена сделки
Глава 5. Договор и допустимый риск
Глава 6. Если предложение не подходит: как изменить условия поставки
Часть III. Внешние ресурсы
Глава 7. Собственная команда и внешние исполнители
Глава 8. Банковские инструменты ВЭД в цифрах
Глава 9. Страхование бизнеса и внешнеторговых сделок
Часть IV. Устойчивость поставок
Глава 10. Проверка поставщика и контроль заказа
Глава 11. Альтернативные партнёры и маршруты
Глава 12. Потери, которые компания способна пережить
Часть V. Рынок и решения
Глава 13. Спрос, остатки и закупки
Глава 14. Конкуренция при разной цене
Глава 15. Деловые связи и расходы на публичность
Заключение
Примечания и источники

Часть I. Деньги и управление

Глава 1. Оборот растёт, а денег нет

Можно много продавать, заключать новые контракты, увеличивать закупки и при этом постоянно испытывать нехватку денег. Покупатели есть, товар движется, сотрудники заняты. Со стороны компания выглядит работающей, в документах вы видите цифры с шестью нулями, но внутри каждый платёж превращается в отдельную задачу: кому заплатить сегодня, кого попросить подождать, где найти деньги до следующего поступления.

В своей практике я встречала такую организацию работы: компания хорошо помнит, когда ей должны перечислить деньги, но значительно хуже представляет все обязательства, которые предстоит исполнить до этой даты.

Приходит оплата — и начинается срочное распределение. Нужно закрыть долг поставщику, оплатить перевозку, перечислить деньги за аренду, рассчитаться с сотрудниками. Поступившая сумма быстро расходится. До следующей оплаты снова накапливаются обязательства.

Если этот порядок повторяется постоянно, руководителю необходимо разобраться, почему компания работает в режиме ожидания очередного поступления.

Что именно означает «денег нет»

Прежде чем искать решение, нужно разделить три вопроса.

Первый: получает ли компания прибыль от своей деятельности?

Второй: когда заработанная выручка фактически превращается в деньги на счёте?

Третий: хватает ли этих денег для исполнения обязательств в нужные даты?

Это разные вопросы. Прибыльная сделка может потребовать финансирования на несколько месяцев. А деньги, поступившие на счёт, могут быть авансом, за счёт которого ещё предстоит произвести и поставить товар.

Поэтому остаток на расчётном счёте сам по себе не показывает, сколько компания может свободно потратить.

Я считаю, что руководитель должен понимать не только сегодняшнее положение, но и то, к чему приведут уже принятые решения. Подписанный контракт, размещённый заказ, отсрочка — всё это будущие поступления и платежи. Они должны попадать в план до того, как наступит срок исполнения.

Учёт и планирование решают разные задачи

В компании может быть аккуратный бухгалтерский учёт и при этом отсутствовать работающий план движения денег.

Учёт фиксирует хозяйственные операции и обеспечивает подготовку отчётности. Руководителю дополнительно требуется прогноз: какие деньги поступят, какие платежи предстоят и что произойдёт, если сроки изменятся.

Не следует автоматически возлагать всю эту работу на бухгалтера. В одной компании он может выполнять и финансовую функцию, в другой для неё нужен экономист, финансовый руководитель или отдельный сотрудник. В небольшой компании часть задач может выполнять собственник.

Важна организация работы. Должно быть понятно:

-

кто собирает сведения о будущих поступлениях и обязательствах;

- кто проверяет суммы и сроки;
- кто обновляет план;
- кто принимает решения, когда денег не хватает;
- кто контролирует выполнение этих решений.

Если ответственность не определена, каждый сотрудник может знать свой участок, а общей картины не будет ни у кого. Эти функции не обязательно распределены между разными людьми: в небольшой компании их может выполнять один сотрудник или сам собственник.

План должен показывать даты

Недостаточно посчитать, что за месяц поступит больше денег, чем будет потрачено. Внутри месяца может возникнуть период, когда платить уже нужно, а ожидаемая выручка ещё не получена.

Рассмотрим условный пример. Все суммы приведены только для объяснения.

На начало периода у компании есть **600 тысяч рублей**.

Дата
Операция
Поступление
Платёж
Остаток

Начало периода
Деньги на счёте
—
—
600 000

5-е число
Оплата поставщику
—
400 000
200 000

10-е число
Зарплата и аренда
—
250 000
−50 000

15-е число
Логистика и оформление
—
150 000

−200 000

25-е число
Оплата покупателя
900 000
—
700 000

Отрицательный остаток здесь означает **необходимость найти финансирование или заранее изменить условия платежей**. Совершить все запланированные операции только за счёт имеющихся денег компания не сможет.

На конец периода расчёт выглядит благополучно: остаётся 700 тысяч рублей. Но уже 10-го числа возникает нехватка средств, а к 15-му она достигает 200 тысяч.

И ещё одно важное замечание: конечные 700 тысяч — не расчёт прибыли. В таблице показано только движение денег по перечисленным операциям.

Если руководитель увидел проблему заранее, у него есть время обсуждать частичный аванс покупателя, поэтапную оплату поставщику или финансирование. Если он обнаружил её в день платежа, выбор становится уже.

Одного составленного плана недостаточно

Таблица не управляет компанией сама. После её составления начинается основная работа — контроль исполнения.

Покупатель обещал оплатить 25-го числа. Подтверждена ли эта дата? Выполнены ли условия, после которых начинается отсрочка? Получены ли необходимые документы? Нет ли спора о количестве или качестве товара?

Поставщик выставил новый счёт. Включён ли он в план? Изменилась ли стоимость перевозки? Появилось ли обязательство, о котором финансовый сотрудник ещё не знает?

План должен обновляться по мере появления существенной информации. Для ближайших дат может потребоваться ежедневный контроль. Частота зависит от числа операций, доступного денежного запаса и устойчивости поступлений.

При отклонении нужно установить его влияние на последующие платежи. Перенос оплаты покупателя на неделю способен затронуть сразу несколько обязательств компании.

Полезно различать и степень уверенности в поступлениях. Подписанный договор с оплатой после приёмки, обещание покупателя перечислить деньги завтра и предполагаемая продажа ещё не заказанного товара — разные основания для прогноза. Их нельзя безоговорочно считать одинаково надёжными.

Какие платежи обеспечивают продолжение работы

Когда денег недостаточно, необходимо оценивать последствия каждого решения.

Есть расходы, без которых нельзя выполнить заказ: приобрести материалы, завершить производство, перевезти и оформить товар. Есть обязательства, просрочка которых создаёт риск остановки работы или других серьёзных последствий. Есть расходы, которые можно перенести: необязательное обновление офиса, замена исправной техники, приобретение автомобиля без непосредственной производственной необходимости.

Однако приоритет нельзя устанавливать только по названию статьи.

Зарплата сотрудников, выполняющих заказ, непосредственно связана с его исполнением. Кроме того, сроки обязательных выплат и правовые последствия их нарушения нельзя произвольно отменить внутренним решением компании.

Задача руководителя — заранее обеспечить согласованность обязательств. Если ресурсов для их одновременного исполнения нет, этот факт должен влиять на закупки, условия новых сделок и привлечение финансирования.

Когда деньги можно считать свободными

Поступление крупной суммы часто создаёт ощущение запаса. Возникает желание разместить деньги под проценты, сделать давно запланированную покупку или вывести часть средств из бизнеса.

До такого решения нужно проверить, какие обязательства предстоит исполнить на всём рассматриваемом горизонте и насколько надёжны ожидаемые поступления.

В компании должна быть определена и потребность в резерве. Его размер зависит от конкретной деятельности: продолжительности поставок, отсрочек, валютных платежей, зависимости от отдельных покупателей и других обстоятельств.

Деньги можно рассматривать как временно свободные только после оценки будущих платежей и необходимого запаса. При этом оценка должна учитывать возможные отклонения, а не опираться исключительно на самый благоприятный сценарий.

Что должен видеть руководитель

Мне важно, чтобы финансовый план помогал принимать решения. Для этого руководитель должен получать понятные ответы:

- сколько денег доступно сейчас;
- какие обязательства уже приняты и когда их исполнять;
- какие поступления ожидаются и насколько они подтверждены;
- в какую дату возникает нехватка средств;
- что предлагается сделать и кто за это отвечает.

Компания не может гарантировать, что все партнёры выполнят обещания точно в срок. Но она может заранее видеть свою зависимость от этих обещаний и готовить варианты действий.

Для меня это одна из основ управления: **планировать движение денег, проверять исполнение и принимать решения до того, как нехватка средств остановит работу.**

Глава 2. Кто финансирует вашу сделку

Когда покупатель просит отсрочку платежа, он предлагает вам не только поставить товар. Он предлагает какое-то время оплачивать сделку за свой счёт.

Поставщику уже нужно перечислить деньги. Перевозку, оформление и другие расходы тоже предстоит оплатить. А поступление от покупателя будет позже — через 60, 90 или 120 дней после события, от которого по договору отсчитывается срок оплаты.

Кто даст компании деньги на этот промежуток? На какой срок? Сколько они будут стоить? Что останется от заработка после их возврата?

В моей практике были разные варианты: мы финансировали сделки из собственных средств, пользовались банковскими кредитами, привлекали инвестора. Выбор зависел прежде всего от того, позволяет ли продажная цена покрыть расходы на привлечённые деньги и сохранить прибыль компании.

Если собственных средств не хватало, а цена была слишком низкой для привлечения финансирования, мы отказывались от сделки.

Как определить потребность в деньгах

До согласования отсрочки нужно увидеть весь период, на который компании понадобятся деньги.

Допустим, покупатель просит 60 дней после получения товара. Но поставщику вы должны заплатить ещё до производства или отгрузки. Затем товар какое-то время изготавливается, перевозится, проходит оформление. Всё это происходит раньше, чем начнётся отсрочка покупателя.

Поэтому вопрос «Сколько дней отсрочки мы даём?» сам по себе недостаточен. Нужно установить даты каждого расхода и дату ожидаемого поступления. Только тогда станет понятно, какую сумму и на какой срок предстоит финансировать.

При этом деньги могут требоваться постепенно. Сегодня — аванс поставщику, через месяц — остаток оплаты, затем — перевозка и оформление. Потребность нужно считать по этим датам, а не брать общую стоимость заказа и автоматически начислять на неё проценты за весь период.

Платёжный календарь, о котором мы говорили в первой главе, здесь становится основой решения. Он показывает, когда компания платит, когда получает деньги и какой промежуток ей предстоит покрыть. Каждый день работы компании имеет свою цену.

Собственные средства

Первый источник, которым мы пользовались, — собственные деньги компании.

В этом случае не нужно оплачивать банковские проценты или вознаграждение инвестора. Но решение всё равно требует расчёта. Сумма на счёте ещё не показывает, сколько компания может направить на новую сделку: часть денег уже может быть предназначена для наступающих обязательств.

Я отдельно выделяю предоплату покупателя. В нашем подходе она предназначена для исполнения именно его заказа: закупки материалов, оплаты необходимых работ и других связанных расходов. Мы не рассматриваем её как свободный источник финансирования чужой сделки.

Прежде чем направить собственные средства на заказ с отсрочкой, нужно проверить, какие платежи наступят до их возвращения. Хватит ли денег на текущую деятельность? На

уже принятые обязательства? Что произойдёт, если покупатель заплатит позже согласованной даты?

Собственное финансирование подходит тогда, когда компания может выделить нужную сумму на весь необходимый срок и продолжать выполнять остальные обязательства.

У нас был и опыт размещения временно свободных средств в банке под проценты. Здесь также требовалось смотреть на даты. Если деньги понадобятся для работы, их отсутствие в обороте может помешать заработать на основной деятельности. Поэтому решение о размещении средств должно учитывать будущие платежи и возможность получить деньги к нужному моменту.

Банковский кредит

Второй вариант из моей практики — банковские кредиты.

Моё условие было следующим: продажная цена должна позволять покрыть расходы на кредит. Если проценты поглощают заработок компании, наличие доступного кредита само по себе не делает заказ выгодным.

Стоимость финансирования нужно включать в расчёт до согласования цены. Иначе можно подписать договор, начать исполнять заказ и только после этого обнаружить, что компания работает ради возврата привлечённых денег.

Для конкретного предложения банка нужно установить сумму, срок, проценты, комиссии и график погашения. Особенно внимательно следует сопоставить этот график с поступлениями от покупателя. Если возвращать кредит нужно раньше, чем покупатель оплатит товар, компании понадобится ещё один источник денег на образовавшийся промежуток.

Отдельный вопрос — задержка оплаты. Расчёт на согласованную дату показывает один результат. Дополнительный месяц финансирования меняет расходы и потребность в деньгах.

Поэтому до принятия заказа я бы проверила два варианта: покупатель платит вовремя и покупатель задерживает платёж. Во втором случае нужно понять не только размер дополнительных процентов, но и то, откуда компания возьмёт деньги для исполнения собственных обязательств.

Банковское финансирование конкретной сделки тоже может рассматриваться как вариант. Однако его условия нужно получать и считать отдельно. В расчёт нельзя закладывать деньги, которые банк ещё не согласился предоставить.

Инвестор

Третий вариант, который был в моей практике, — привлечение инвестора.

Инвестор предоставлял деньги и получал их обратно с дополнительным доходом. Этот доход тоже должен был учитываться в стоимости сделки.

Для компании важно заранее определить, сколько денег она получает, когда должна их вернуть и какое вознаграждение обязана выплатить. После этого можно считать собственный результат.

Например, разница между выручкой и расходами на поставку может выглядеть привлекательной. Но если значительную часть этой разницы нужно отдать инвестору, заработок самой компании окажется другим. Именно его и следует оценивать при принятии решения.

Условия участия инвестора должны быть согласованы до начала работы. Нельзя оставлять на потом вопросы о сроке возврата, размере вознаграждения и последствиях задержки оплаты покупателем. Ожидания сторон могут различаться, а исполнять заказ и рассчитываться по обязательствам уже придётся.

В этой главе я не предлагаю единую форму отношений с инвестором. Мой практический принцип — заранее учитывать его вознаграждение в экономике сделки и понимать, какую сумму компания сохранит после расчётов.

Какую стоимость финансирования выдержит цена

Стоимость выбранного источника нужно сопоставить с продажной ценой: покрывает ли она поставку и финансирование, оставляя компании приемлемый результат?

Практический расчёт: шестьдесят и сто двадцать дней

Рассмотрим упрощённый учебный пример. Все суммы и ставка ниже условные; это не предложение банка.

Предположим:

- выручка от продажи — 1 200 000 рублей;
- все расходы, включённые в нашу модель, кроме финансирования, — 1 000 000 рублей;
- всю эту сумму компания привлекает одновременно;
- условная ставка — 24% годовых;
- проценты считаются за фактическое число дней по базе 365 дней;
- основной долг возвращается целиком в конце срока;
- комиссий в примере нет.

Для наглядности считаем, что деньги получены и потрачены в день начала отсрочки. В реальном заказе расходы до этой даты также нужно включить в период финансирования.

Показатель
Оплата через 60 дней
Оплата через 120 дней

Привлечённая сумма
1 000 000 #
1 000 000 #

Проценты
39 452 #
78 904 #

Выручка за вычетом расходов модели и процентов
160 548 #
121 096 #

Проценты рассчитаны по формуле:
Сумма финансирования × годовая ставка × число дней / 365.

При одинаковой продажной цене дополнительные шестьдесят дней уменьшают результат примерно на 39 452 рубля.

Теперь предположим, что покупатель задержал платёж ещё на тридцать дней. Если по условиям учебной модели финансирование можно продлить под ту же ставку без дополнительных платежей, проценты увеличатся ещё примерно на 19 726 рублей.

Но возможность продления нельзя предполагать автоматически. Если срок возврата денег наступил, а покупатель ещё не заплатил, нужно отдельно решить, чем погашать обязательство.

Именно поэтому одного показателя заработка недостаточно. Сделка может оставаться положительной по расчёту, но компании всё равно нужны деньги в конкретный день.

Для собственного заказа заполните такой же расчёт по фактическим датам. Затем проверьте задержку поступления и укажите источник погашения обязательств в этом случае.

Когда финансирование не подходит

Отказ происходил тогда, когда собственных средств не хватало, а продажная стоимость не позволяла оплатить привлечённое финансирование на приемлемых для нас условиях.

Если источник финансирования ещё не определён, расчёт сделки не закончен.

Глава 3. Полная экономика поставки

Цена фабрики — первое число, которое мы узнаём о товаре. Но для решения о сделке этого числа недостаточно.

Товар ещё нужно оплатить, перевезти, оформить, при необходимости получить разрешительные документы и нанести маркировку. Возможно, придётся привлечь посредника, платёжного агента, кредит или инвестора. Пока заказ готовится и исполняется, компания продолжает нести собственные расходы.

Поэтому перед согласованием продажи я хочу видеть полный расчёт: сколько компания потратит на исполнение сделки и что останется после получения денег от покупателя.

В этой главе мы будем составлять управленческую калькуляцию — расчёт для принятия решения. Его задача — собрать все затраты, которые необходимо учитывать в цене. Порядок отражения этих сумм в бухгалтерском учёте и определения таможенной стоимости рассматривается отдельно.

Что включать в расчёт

Я предлагаю начинать с таблицы. Она помогает проверить каждую статью, даже если по конкретной поставке расхода не будет.

Пустая ячейка ничего не объясняет. Лучше написать: «не требуется», «включено в цену поставщика», «нужно получить предложение» или указать рассчитанную сумму. Тогда видно, где работа завершена, а где стоимость пока неизвестна.

Статья
Что проверяем

Товар или производство
Цена партии, комплектация, количество, упаковка, необходимые доработки

Перевозка
Все участки маршрута до согласованного места назначения

Погрузка и обработка
Погрузка, выгрузка, перевалки и терминальные услуги, если они оплачиваются отдельно

Таможенные платежи и оформление
Применимые пошлины, сборы, налоги и услуги таможенного представителя

Документы на товар
Необходимость и стоимость сертификации, декларирования, испытаний и других процедур

Маркировка
Требования к конкретному товару, подготовка и нанесение маркировки

Посредники и подрядчики
Вознаграждение за закупку, сопровождение, оформление и другие порученные работы

Оплата и обмен валюты
Банковские комиссии, услуги платёжного агента, расходы на конвертацию

Финансирование
Проценты по кредиту, комиссии за финансирование, вознаграждение инвестора

Страхование
Стоимость выбранного страхового покрытия

Проверка товара
Инспекции, проверка количества, качества и комплектности

Склад
Приёмка, хранение, обработка и выдача товара

Расходы своей компании
Работа сотрудников и обоснованная доля общих расходов

Дополнительные расходы
Переупаковка, исправление недостатков и другие предусмотренные работы

Эта таблица — перечень для проверки. Она не означает, что все перечисленные расходы возникают в каждой поставке.

Особенно внимательно нужно читать, что уже включено в чужое предложение. Если перевозчик назвал стоимость с определёнными терминальными услугами, их нельзя автоматически прибавлять второй раз. Если подрядчик включил оформление в своё вознаграждение, нужно понять, какие именно работы он имеет в виду и какие платежи остаются за вами.

Для каждой суммы полезно сохранять основание: предложение поставщика, тариф, договор, расчёт или письменное подтверждение исполнителя. Рядом — дату и срок действия цены.

Одинаковый список — разные поставки

Возьмём три условных заказа: партию одежды, оборудование и сырьё.

В следующей таблице знак «+» означает, что расход предусмотрен условиями именно нашего учебного примера. Слово «проверить» означает, что ответ зависит от характеристик товара и условий сделки.

Предположим, что одежду компания закупает через посредника, оборудование проверяет до отгрузки и приобретает за счёт кредита, а сырьё покупает напрямую за собственные средства. Для одежды и оборудования в примере используется платёжный агент.

Статья
Одежда
Оборудование
Сырьё

Закупка товара
+
+
+

Перевозка
+
+
+

Таможенные платежи и оформление
Проверить
Проверить
Проверить

Разрешительные документы
Проверить
Проверить
Проверить

Обязательная маркировка
Проверить
Проверить
Проверить

Закупочный посредник
+
—
—

Платёжный агент
+
+
—

Кредитное финансирование
—
+
—

Инспекция перед отгрузкой
—
+
—

Страхование
Проверить
Проверить
Проверить

Складские расходы
Проверить
Проверить

Проверить

Расходы своей компании
+
+
+

Знак «—» здесь означает отсутствие расхода по условиям примера. Он не означает, что такая услуга никогда не нужна для этого товара.

Таблица с плюсами помогает определить состав расчёта. Следующий шаг — поставить суммы и даты платежей.

Посредники тоже входят в стоимость сделки

Отдельно я бы выделила оплату посредникам и подрядчикам.

Если вы поручаете другой компании закупку или оформление товара, её работа стоит денег. Если не переводите средства самостоятельно, а пользуетесь платёжным агентом, его вознаграждение тоже нужно включить в расчёт.

Важно установить, от какой суммы считается процент. От стоимости товара? От суммы перевода? Есть ли минимальная комиссия? Какие услуги входят в оплату, а за какие придётся доплатить?

Например, формулировки «сопровождение поставки» недостаточно для расчёта. Нужно получить перечень работ и расходов. Иначе можно включить в бюджет одну комиссию, а затем отдельно оплачивать документы, дополнительные операции и услуги других исполнителей.

При этом одна услуга должна попасть в калькуляцию один раз. Услуги таможенного представителя можно показать в разделе оформления либо среди подрядчиков. Главное — не потерять их и не посчитать дважды.

Расходы предприятия за время сделки

Есть ещё одна статья, которую я считаю необходимой: собственные расходы компании.

Пока заказ готовится, сотрудники ведут переговоры, согласовывают документы, организуют оплату, контролируют производство и доставку. Компания оплачивает их работу, используемые системы и другие ресурсы.

Если из выручки вычесть только закупку, перевозку и оформление, полученная разница ещё не покажет, сколько компания заработала после покрытия собственной работы.

Вместе с тем нельзя относить весь бюджет предприятия за несколько месяцев на один заказ, если одновременно исполняются другие. Нужно выбрать понятное правило распределения.

Например, затраты конкретного сотрудника можно распределять по времени работы над заказами. Другие общие расходы — по принятой в компании базе. Выбранный подход нужно применять последовательно и понимать его ограничения.

Если точной системы пока нет, это не повод считать собственную работу бесплатной. Можно начать с обоснованной оценки и уточнять её по мере накопления данных.

Затраты и потребность в деньгах

Для сделки нужны два связанных расчёта.

Первый показывает расходы и ожидаемый результат. Второй — сколько денег потребуется в конкретные даты.

Эти суммы могут различаться. Например, если налог по условиям конкретной операции подлежит возмещению или вычету, его нельзя без пояснений считать окончательным расходом. Но первоначально заплатить его всё равно может потребоваться. Право и сроки возмещения нужно проверять отдельно.

То же относится к возвратным обеспечительным суммам. Возвратный платёж не обязательно становится расходом, однако на время изымает деньги из оборота.

Поэтому рядом с калькуляцией должен быть платёжный календарь. Иначе можно получить приемлемый результат на бумаге и не найти деньги для обязательного платежа.

Цены должны иметь срок действия

Для меня важно заранее согласовать цены на составляющие поставки: товар, перевозку, работу подрядчиков и другие существенные расходы.

При этом «нам назвали цену» и «цена закреплена для нашей сделки» — разные стадии подготовки.

По каждому предложению нужно установить:

- до какой даты оно действует;
- что входит в стоимость;
- в какой валюте установлена цена;
- при каких условиях возможен пересмотр;
- какие дополнительные платежи предусмотрены.

Особенно это важно, когда покупателю уже согласована продажная цена, а собственные расходы ещё не закреплены.

Например, вы рассчитали перевозку по предварительному предложению. Пока согласовывали заказ, стоимость изменилась. Если увеличить цену покупателю уже нельзя, разница уменьшит результат вашей компании.

Поэтому в рабочей таблице я бы отмечала статус каждой суммы: подтверждена, предварительная или требует проверки. Это позволяет увидеть, какая часть ожидаемой прибыли ещё зависит от несогласованных условий.

Валюта может изменить результат

Фиксированная цена фабрики в иностранной валюте сама по себе не фиксирует расходы компании в рублях.

Если поставщику предстоит заплатить позже, рублёвая сумма будет зависеть от условий приобретения валюты. При продаже по фиксированной рублёвой цене это может изменить заработок.

Рассмотрим учебный пример. Все числа условные.

Компания закупает 1 000 единиц товара. Стоимость партии — 10 000 долларов. При расчётном курсе 90 рублей за доллар закупка составляет 900 000 рублей.

Остальные расходы модели:

Статья
Сумма

Закупка по расчётному курсу
900 000 #

Перевозка
120 000 #

Таможенные расходы, включённые в модель
100 000 #

Документы и маркировка
30 000 #

Посредник и проведение оплаты
25 000 #

Финансирование
40 000 #

Расходы своей компании
85 000 #

Всего
1 300 000 #

Показанные суммы не являются тарифами или расчётом обязательных платежей для реального товара. Возмещаемые налоги в примере не рассматриваются.

Предположим, партия продана за 1 500 000 рублей. Результат после расходов модели — 200 000 рублей.

Теперь изменим два условия: курс покупки валюты вырос до 100 рублей за доллар, а перевозка подорожала на 30 000 рублей.

Показатель
Исходный расчёт
После изменений

Закупка
900 000 #
1 000 000 #

Перевозка
120 000 #
150 000 #

Остальные расходы модели
280 000 #
280 000 #

Всего расходов
1 300 000 #
1 430 000 #

Выручка
1 500 000 #
1 500 000 #

Результат
200 000 #
70 000 #

Для наглядности остальные расходы оставлены неизменными. В реальной сделке нужно проверить и их: изменение валютной суммы или срока может повлиять на другие статьи.

В нашем примере компания ещё сохраняет положительный результат. Но вместо ожидаемых 200 000 рублей остаётся 70 000. Дополнительные расходы на задержку, хранение или финансирование уменьшат его дальше.

Поэтому валютный курс нужно проверять в сценариях до согласования продажи. Сам факт наличия риска ещё не определяет решение: важно посчитать его последствия и установить, какой результат компания готова принять.

Наценка и маржа

Когда расчёт собран, нужно аккуратно назвать показатели.

В исходном примере расходы составляют 1 300 000 рублей, выручка — 1 500 000, разница — 200 000 рублей.

Наценка на расходы модели:
200 000 / 1 300 000 × 100% = **15,38%**.

Доля результата в выручке — маржа по нашей модели:
200 000 / 1 500 000 × 100% = **13,33%**.

Это разные показатели. Поэтому фразу «мы закладываем пятнадцать процентов» всегда нужно уточнять: пятнадцать процентов от какой суммы и какие расходы уже учтены?

Также нельзя называть полученный результат чистой прибылью, если расчёт ещё не включает все необходимые расходы и налоги компании.

От расчёта к решению

Перед согласованием продажи я бы проверила три вещи: все ли расходы собраны, какие цены подтверждены и сколько останется компании при неблагоприятном сценарии.

Часть II. Переговоры и условия сделки

Глава 4. Условия оплаты и цена сделки

На переговоры нужно приходить с несколькими вариантами развития событий. Вы должны понимать, что можете предложить покупателю, какие условия готовы обсуждать и где проходит предел ваших уступок.

Я не начинала бы разговор с объявления нескольких цен. Сначала нужно обсудить, как мы будем работать.

Первый вариант — предоплата. Второй — оплата в день поставки. Третий — постоплата с согласованным сроком. У каждого варианта своя стоимость для компании. Когда мы разобрались с условиями, можно переходить к цене.

Если сначала назвать цену, а затем начать добавлять к ней отсрочку и другие уступки, первоначальный расчёт может потерять смысл. Цена была рассчитана под один порядок работы, а обязательства компания принимает уже на других условиях.

Поэтому для меня последовательность такая: подготовить варианты, обсудить условия, пересчитать выбранную модель и согласовать цену.

Каждый день работы компании стоит денег

Существование компании имеет цену каждый день.

Компания оплачивает работу сотрудников, помещение, используемые системы и другие необходимые ресурсы. У этих обязательств есть сроки. Часть расходов нужно оплатить сегодня, часть — через пять, десять или пятнадцать дней. Ожидание денег от покупателя их не отменяет.

Когда вы предоставляете постоплату, предприятие продолжает работать всё это время. Кто-то контролирует исполнение заказа, ведёт документы, решает возникающие вопросы и следит за расчётами. Компания должна выполнять и другие свои обязательства.

Поэтому при обсуждении отсрочки недостаточно спросить, сколько процентов возьмёт банк. Нужно понять, за счёт чего предприятие будет работать до поступления выручки.

В предыдущих главах мы уже включили расходы своей компании в полную экономику поставки. Здесь важно правильно использовать этот расчёт. Долю общих расходов, отнесённую на заказ, нельзя повторно прибавлять под названием «цена отсрочки». Отдельно считаются дополнительные затраты, которые появляются именно из-за более поздней оплаты: финансирование, дополнительное сопровождение и другие расходы, если они действительно возникают.

При этом для платёжного календаря значение имеют все предстоящие выплаты. Даже если аренда не увеличилась из-за конкретного заказа, заплатить её в установленный срок всё равно нужно.

Таким образом, у руководителя два вопроса: покрывает ли цена расходы компании и хватит ли денег выполнять обязательства до получения оплаты?

Три варианта оплаты — три расчёта

До переговоров нужно подготовить экономику каждого варианта, который вы готовы предложить.

Вариант

Что нужно определить

Предоплата
Размер и дату поступления, расходы до получения аванса, порядок финансирования оставшейся части заказа

Оплата в день поставки
Сумму, которую компания должна вложить до поставки, и срок использования этих денег

Постоплата
Вложения до поставки, продолжительность отсрочки, стоимость финансирования и последствия задержки оплаты

Даже предоплата требует уточнений. Полная она или частичная? Когда поступит? Какие расходы возникнут раньше? Если покупатель вносит только часть суммы, оставшуюся потребность в деньгах нужно покрыть отдельно.

Оплата в день поставки тоже предполагает предварительные расходы продавца. До этой даты товар, возможно, нужно произвести, оплатить поставщику, перевезти и оформить.

При постоплате к этому периоду добавляется время после поставки. Причём нужно точно определить, от какого события считается срок: от передачи товара, подписания документа или другой согласованной даты. Формулировка «сто двадцать дней» без понятного начала отсчёта не позволяет составить надёжный календарь денег.

В каждом варианте мы считаем весь период финансирования. Отсрочка покупателя — только его часть.

Сначала выяснить, что нужно покупателю

Покупателю могут быть важны разные условия: минимальная цена, сохранение собственных денег до поставки или возможность заплатить после продажи товара.

До окончательного предложения нужно понять, какой вариант ему нужен и какие условия он готов принять.

Затем можно обсуждать сочетание цены и оплаты. Если для покупателя принципиальна длительная отсрочка, мы рассчитываем предложение под неё. Если он хочет снизить цену, возвращаемся к вопросу, какие условия оплаты можно изменить.

Что именно оплачивает цена отсрочки

Источники финансирования мы разобрали в главе 2. В переговорах важно согласовать цену, которая учитывает стоимость выбранного источника денег.

При этом более высокая цена сама по себе не решает вопрос финансирования. Допустим, покупатель согласился заплатить больше через сто двадцать дней. Это увеличивает ожидаемое поступление, но деньги на исполнение заказа нужны раньше. Их источник всё равно должен быть определён.

Как меняется минимальная цена

Рассмотрим упрощённый учебный расчёт. Все суммы и ставка условные. Это не банковское предложение.

Предположим, что:

- расходы сделки без финансирования составляют 1 000 000 рублей;
- компания хочет получить 200 000 рублей сверх этих расходов;
- при полной предоплате покупателя привлечённое финансирование в модели не требуется;
- при оплате после поставки компания привлекает 1 000 000 рублей на тридцать дней до поставки и на весь срок последующей отсрочки;
- условная ставка — 24% годовых, база расчёта — 365 дней;
- долг и проценты выплачиваются в конце срока, дополнительных комиссий нет.

Для наглядности считаем, что вся сумма расходов оплачивается одновременно за тридцать дней до поставки. В реальной калькуляции деньги нужно распределить по фактическим датам.

Условие оплаты
Срок финансирования
Проценты
Цена для сохранения результата 200 000 #

Полная предоплата до возникновения расходов
0 дней
0 #
1 200 000 #

В день поставки
30 дней
19 726 #
1 219 726 #

Через 60 дней после поставки
90 дней
59 178 #
1 259 178 #

Через 120 дней после поставки
150 дней
98 630 #
1 298 630 #

В модели проценты рассчитаны по формуле:
Сумма финансирования × годовая ставка × число дней / 365.

Таблица показывает принцип: если компания хочет сохранить один и тот же результат, изменение срока оплаты требует пересчёта цены.

Это не означает, что покупатель примет получившуюся сумму. Расчёт определяет условия продавца, после чего начинаются переговоры о возможности их согласовать.

Также нельзя переносить числа из примера в реальное предложение. В конкретной сделке будут другие даты, ставки, комиссии и порядок погашения. Если какие-то расходы рассчитываются как процент от выручки, при изменении цены их тоже нужно пересчитать.

Почему нельзя уступать без нового расчёта

Покупатель вправе просить более низкую цену и более позднюю оплату. Задача продавца — проверить, что произойдёт, если согласиться.

Каждая уступка должна возвращаться в расчёт. Насколько изменится заработок? Потребуется ли больше привлечённых денег? Хватит ли срока финансирования? Какие обязательства наступят раньше поступления выручки?

Если покупатель хочет сохранить цену, рассчитанную под предоплату, но заплатить через сто двадцать дней, компания должна определить, может ли она принять такую разницу за свой счёт.

Иногда расчёт может позволять уступку. Но если после неё сделка становится убыточной или компания не может обеспечить её деньгами, согласие означает принятие условий, которые она не способна выдержать.

Известное имя покупателя не заменяет расчёт

У нас был опыт работы с крупными табачными заказчиками на условиях длительной отсрочки — девяносто и сто двадцать дней. Оценивая этот опыт, я считаю согласованные условия недоработкой переговоров.

Для меня вывод заключается в том, что интересы своей компании нужно обсуждать до принятия обязательств. Начинать с предоплаты, хотя бы частичной. Добиваться сокращения срока ожидания. Если отсрочка остаётся — рассчитывать цену под неё.

Крупный контракт может выглядеть привлекательным. Но расходы по его исполнению оплачивает ваша компания, и последствия согласованных условий тоже остаются у неё.

Лучше отказаться от заказа, чем согласиться ради самого факта получения контракта, не понимая, как его исполнить и что на нём заработать.

Что проверить перед окончательным согласием

Перед подтверждением цены нужно ещё раз сопоставить договорённости с расчётом.

Зафиксированы ли размер и даты платежей? Понятно ли, от какого события начинается отсрочка? Определены ли источник денег и срок их возврата? Учтены ли собственные расходы компании и стоимость финансирования?

Отдельно нужно проверить задержку оплаты. Если покупатель перечислит деньги на месяц позже, сколько это будет стоить и за счёт чего компания выполнит свои обязательства? Нельзя автоматически считать, что банк продлит финансирование или инвестор согласится подождать.

После этой проверки у вас будет обоснованное предложение: конкретная цена под конкретные условия оплаты.

Именно с таким предложением можно завершать переговоры. Компания понимает, что она обязуется сделать, сколько денег ей потребуется и какой результат она рассчитывает получить.

Глава 5. Договор и допустимый риск

Когда цена и порядок оплаты согласованы, нужно проверить, какие обязательства компания принимает на себя.

Что именно мы должны поставить? К какой дате? Как покупатель будет оценивать качество? Что произойдёт, если фабрика задержит производство или выпустит брак? Кто будет исправлять недостатки и за чей счёт?

Для меня договор — документ, к которому нужно обращаться ещё до появления проблемы. В нём должен быть понятен порядок работы, включая действия при отклонениях.

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.