



Проект финансируется  
Европейским союзом



# КЕЙТЕРИНГ



КОРОБОЧНОЕ  
РЕШЕНИЕ



### ***Уважаемые начинающие предприниматели!***

*Данное решение даст вам возможность запустить свой бизнес в сфере кейтеринга и доставки обедов в офисы с минимальными вложениями.*

*Мы предлагаем вашему вниманию различные бизнес-модели, которые позволят начать бизнес с минимальных вложений и при хорошем развитии масштабировать его. Пользуясь базовыми знаниями, в основе которых лежат рекомендации опытных предпринимателей, неоднократно создававших и развивающих подобные предприятия, вы правильно выстроите бизнес-процессы, грамотно проведете анализ работы конкурентов и маркетинговую кампанию, приумножите свои вложения, станете успешными коммерсантами, а также подготовите юридическую и бухгалтерскую основу для открытия и ведения бизнеса, внедрите различные бизнес-модели и проанализируете эффективность вашей деятельности на рынке услуг.*

*Наша команда подготовила для вас четыре тематических блока, касающихся основных вопросов грамотного запуска и развития собственного дела: «Бизнес-моделирование», «Юриспруденция», «Финансовая модель» и «Маркетинг». Желаем вам успешной реализации планов, креативных идей, благодарных клиентов, стабильности и процветания!*

*Публикация подготовлена в рамках выполнения мероприятий проекта «Поддержка экономического развития на местном уровне в Республике Беларусь», который реализуется ПРООН в партнерстве с Министерством экономики Республики Беларусь и финансируется Европейским союзом.*

*Изложенная информация может не совпадать с официальной позицией ПРООН, Министерства экономики Республики Беларусь и Европейского союза. Использованные изображения и ссылки на онлайн-ресурсы и платформы носят иллюстративный характер и не являются рекламой этих продуктов.*

# СОДЕРЖАНИЕ

Список аббревиатур.....	4
<b>Глава 1. Бизнес-моделирование</b>	
Первые шаги .....	5
Примеры по видам деятельности.....	5
Варианты бизнес-моделей .....	6
Риски.....	7
<b>Глава 2. Юриспруденция</b>	
Алгоритм юридических действий при оказании кейтеринговых услуг .....	8
Алгоритм юридических действий при оказании кейтеринговых услуг индивидуальным предпринимателем.....	11
Алгоритм юридических действий при оказании кейтеринговых услуг юридическим лицом .....	14
Схема 1. Юридические действия при оказании кейтеринговых услуг индивидуальным предпринимателем.....	19
Схема 2. Юридические действия при оказании кейтеринговых услуг юридическим лицом .....	22
<b>Глава 3. Финансовая модель</b>	
Прогноз доходов и расходов.....	25
Прогноз движения денежных средств .....	27
Дополнительные финансовые показатели .....	30
Важные примечания к заполнению финансовой модели.....	33
Приложение. Шаблон финансовой модели кейтерингового бизнеса в формате Excel-файла с примером его заполнения.....	34
<b>Глава 4. Маркетинг</b>	
Общие понятия о маркетинге и его роли в бизнесе.....	35
Анализ конкурентов, поиск целевой аудитории и позиционирование .....	38
Продвижение и маркетинг .....	40
Выводы .....	46
Об авторах.....	48

## Список аббревиатур

ГК	Гражданский кодекс Республики Беларусь
ДДС	Движение денежных средств
ДС	Денежные средства
ЕГР	Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей
ЕРИП	Единое расчетное информационное пространство
КоАП	Кодекс Республики Беларусь об административных правонарушениях
ОКЭД	Общегосударственный классификатор видов экономической деятельности
ПИКоАП	Процессуально-исполнительный кодекс Республики Беларусь об административных правонарушениях
РСЯ	Рекламная сеть «Яндекса»
ТН ВЭД ЕАЭС	Товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза
ФСЗН	Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь
CRM-система	Система управления взаимоотношениями с клиентами ( <i>англ.</i> Customer Relationship Management)
CVP-анализ	Метод оптимального распределения ресурсов по видам продукции и принятия решения о производстве товаров ( <i>англ.</i> Cast Value Profit – затраты, объем, прибыль)
КМС	Контекстно-медийная сеть Google ( <i>англ.</i> Context Media Network Google)
SEO	Комплекс мер по улучшению сайта для его ранжирования в поисковых системах ( <i>англ.</i> Search Engine Optimization)



## Глава 1. Бизнес-моделирование

### Первые шаги



В настоящее время доставка еды и выездное питание – популярный тренд.

Клиенты хотят проводить мероприятия не только в кафе или ресторанах, но и в своих офисах, на спортивных площадках или на природе, поэтому все большую популярность получает доставка обедов в офис или домой, а также выездное обслуживание – кейтеринг.

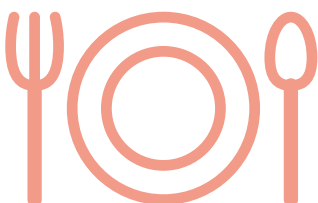


### Примеры по видам деятельности

#### 1. Кейтеринг

Для организации кейтеринга вам понадобится:

- помещение для приготовления пищи или партнеры, которые смогут приготовить нужное количество еды и упаковать ее. Таким партнером может быть столовая, кафе или фабрика-кухня;
- оборудование для подогрева пищи на месте;
- шатры, столы и стулья для посетителей, столы для выкладки блюд;
- холодильники для напитков. Такие холодильники могут предоставляться в аренду компаниями-производителями этих напитков;
- официанты, повара, уборщики, грузчики, администратор. Все эти люди могут работать на вас только во время проведения запланированного мероприятия по договору подряда;
- кофейный аппарат (можно брать в аренду);
- столовые приборы и посуда (иногда возможно использовать одноразовую).



Практически всю мебель и оборудование можно взять в аренду, и для старта бизнеса вам не потребуется вкладывать свои деньги, потому что зачастую все оплаты клиент производит

заранее. Ваша задача – грамотно все организовать, спланировать, договориться с поставщиками продуктов, нанять персонал, привезти все оборудование и продукты на место, расставить все и контролировать процессы. Как правило, к кейтеринговым услугам прибегают по случаю банкета, свадьбы или корпоратива.

Ваши обязанности: организовать все и контролировать наличие продуктов и напитков на точках в рамках оговоренной с заказчиком программы; вовремя привезти со склада напитки, одноразовую посуду; контролировать работу персонала, его отдых и замену.

Кроме самого питания, на таких мероприятиях могут быть востребованы дополнительные услуги и развлечения, которые вы по согласованию с заказчиком можете оказывать за дополнительную плату, что увеличит вашу выручку.

## 2. Доставка обедов в офис

Для экономии времени и финансов сотрудники компаний обедают в офисе: либо покупают готовые обеды, либо приносят их с собой из дома.

Для организации питания сотрудников многие компании привлекают службы, доставляющие обеды в офисы.

Варианты организации обедов в офисе:

- Приготовление еды в офисе по заранее согласованному меню на площадке заказчика и с использованием закупленных им продуктов.
- Приготовление обедов и их доставка в одноразовых ланч-боксах в офисы.
- Заказ обедов на фабрике-кухне и доставка их в офисы компаний.

Вам нужно будет договориться с представителями компаний, что вы будете привозить обеды к определенному времени, сотрудники смогут прийти и купить у вас понравившийся комплекс.

Возможно, компания будет самостоятельно оплачивать обеды, заранее переводя деньги на ваш расчетный счет.

Допустим вариант, когда вы создадите сайт или мобильное приложение и будете принимать заказы по меню. Сотрудники смогут ознакомиться с вашими предложениями и сделать заказ, а вы будете уверены, что все ваши обеды будут востребованы.

## Варианты бизнес-моделей

1. **Кейтеринг.** Создайте хороший и удобный сервис по организации кейтеринга и выездных банкетов. Подготовьте сайт и опишите все ваши возможности и примеры меню, чтобы ваши потенциальные заказчики были уверены, что именно вы сможете провести их торжество на самом высоком уровне.
2. **Доставка обедов собственного приготовления.** Если у вас есть возможность готовить обеды в кафе или дома и доставлять их в офисы, то вы можете организовать питание для сотрудников офисов, расположенных недалеко от вас. Для этого вам потребуется наладить постоянную закупку продуктов и одноразовой посуды, а также предоставить сотрудникам возможность для заказа обедов.

- 3. Сервис по доставке обедов из ресторанов и фабрик.** Для масштабирования доставки обедов вам необходимо наладить сотрудничество с несколькими компаниями в различных частях города, предлагающими разные меню, и несколькими офисными зданиями, чтобы иметь большой поток клиентов. Организовав автоматический заказ обедов и обработку этих заказов, вы сможете быстро масштабировать свой бизнес на весь город и в дальнейшем на другие населенные пункты.

## Риски

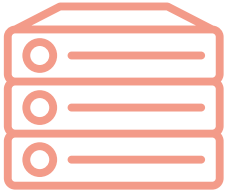
При ухудшении ситуации в регионе или стране в любом бизнесе могут возникнуть кризисные ситуации.

**Примеры кризисных ситуаций и возможные решения приведены ниже.**

- 1. Отсутствие спроса на ваши услуги.** В городах, где есть офисы и небольшие производства без собственных столовых, ваши услуги всегда будут востребованы. Необходимо только, чтобы соблюдалось соотношение качества блюд и цены на них. В этом случае работники не станут ходить в столовую, а будут пользоваться вашими услугами.
- 2. Изменение курса доллара.** На кейтеринг и доставку курс доллара мало влияет, так как пища изготавливается из местных продуктов, а их стоимость растет незначительно.
- 3. COVID-19.** На предприятиях общественного питания выполнение санитарных требований очень важно. Необходимо подготовить персонал и создать условия для безопасного обслуживания посетителей, использовать одноразовую экологичную посуду.
- 4. Качество продукции.** Выездное питание может организовываться в разных условиях, иногда без электричества и холодильного оборудования. Необходимо надлежащим образом доставлять и хранить продукты, соблюдать их сроки годности и контролировать технологию приготовления.

*Подготовил материал **Вадим Титов***





## Глава 2. Юриспруденция

### Алгоритм юридических действий при оказании кейтеринговых услуг

#### Общая информация

Кейтеринговые услуги можно предоставлять в статусе индивидуального предпринимателя или юридического лица, поскольку осуществление этого вида деятельности в статусе самозанятого лица законом не предусмотрено.

Индивидуальные предприниматели и юридические лица вправе оказывать услуги кейтеринга гражданам, индивидуальным предпринимателям и юридическим лицам.

С 1 января 2018 года по 31 декабря 2022 года индивидуальные предприниматели и юридические лица вправе осуществлять на территории сельской местности и на территории малых городских поселений услуги в сфере общественного питания в объектах общественного питания с учетом особенностей, установленных Указом Президента Республики Беларусь от 22.09.2017 № 345 «О развитии торговли, общественного питания и бытового обслуживания».

Текст Указа:

<https://president.gov.by/ru/documents/ukaz-345-ot-22-sentjabrja-2017-g-17158>.

Коммерческим организациям и индивидуальным предпринимателям, зарегистрированным на территории средних, малых городских поселений, сельской местности, признаваемой таковой в соответствии с законодательством, и осуществляющим на этой территории деятельность по производству товаров (выполнению работ, оказанию услуг), предоставлен ряд льгот:

**А.** В течение семи календарных лет со дня их государственной регистрации они:

- могут не исчислять и не уплачивать налог на прибыль (коммерческие организации) и подоходный налог с физических





лиц (индивидуальные предприниматели) в отношении прибыли и доходов, полученных от реализации товаров (работ, услуг) собственного производства;

- могут не исчислять и не уплачивать другие налоги, сборы (пошлины) (кроме НДС, в том числе НДС, взимаемого при ввозе товаров на территорию Республики Беларусь, акцизов, гербового и оффшорного сборов, государственной пошлины, патентной пошлины, утилизационного сбора, таможенных пошлин и сборов, земельного налога, экологического налога, налога за добычу (изъятие) природных ресурсов и иных налогов, исчисляемых, удерживаемых и (или) перечисляемых при исполнении обязанностей налогового агента);
- освобождаются от обязательной продажи иностранной валюты, поступившей по сделкам с нерезидентами от реализации товаров (работ, услуг) собственного производства, а также от сдачи имущества в аренду;
- освобождаются от уплаты государственной пошлины за выдачу специального разрешения (лицензии) на осуществление отдельных видов деятельности, продление срока его действия и внесение в него изменений (дополнений).

Налоговые льготы не применяются в отношении:

- индивидуальных предпринимателей, уплачивающих единый налог;
- организаций и индивидуальных предпринимателей, применяющих упрощенную систему налогообложения;
- организаций, применяющих иные установленные законодательством особые режимы налогообложения.

Другие ограничения в отношении применения льгот установлены в подпункте 1.8 Декрета Президента Республики Беларусь от 07.05.2012 № 6 «О стимулировании предпринимательской деятельности на территории средних, малых городских поселений, сельской местности».

С текстом указанного декрета можно ознакомиться тут:

<https://president.gov.by/ru/documents/dekret-6-ot-7-maja-2012-g-1494>.

Льготы предоставляются при следующих условиях:

- местом нахождения субъекта хозяйствования должна быть территория средних, малых городских поселений, сельской местности;
- субъект хозяйствования должен осуществлять на территории средних, малых городских поселений, сельской местности деятельность по производству товаров (выполнению работ, оказанию услуг) и использовать в производстве товаров (работ, услуг) основные средства, которые расположены на территории средних, малых городских поселений, сельской местности, а также труд работников, проживающих на данной территории;
- ведение отдельного учета выручки (доходов), полученной от реализации товаров (работ, услуг) собственного производства, и затрат (расходов) по производству и реализации этих товаров (работ, услуг);
- выпуск и реализация товаров (работ, услуг) собственного производства должны осуществляться в период действия сертификата продукции собственного производства (сертификата работ и услуг собственного производства), выдаваемого в установленном порядке и предоставляемого в налоговый орган (в этом сертификате в качестве субъекта хозяйствования, осуществляющего производство продукции (выполнение работ, оказание услуг), указан субъект хозяйствования, претендующий на применение льгот).

Более подробно о сертификате продукции (работ, услуг) собственного производства:  
<https://www.cci.by/uslugi/sertifikatsiya-produktsii-sobstvennogo-proizvodstva/>.

**Б.** Коммерческим организациям предоставляется освобождение от ввозных таможенных пошлин в отношении товаров, ввозимых (ввезенных) на территорию Республики Беларусь, вносимых в уставный фонд этих коммерческих организаций при его формировании в качестве неденежного вклада учредителей. Перечень товарных позиций, по которым предоставляется льгота согласно товарной номенклатуре внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза (ТН ВЭД ЕАЭС): 7301, 7302, 7308, 7309 00, 7311 00, 8401–8408, 8410–8426, 8430–8481, 8483, 8484, 8486, 8487, 8501–8519, 8521–8523, 8525–8537, 8543, 8545, 8601–8609 00, 8707, 8709–8713, 8716, 8801 00–8805, 8901–8908 00 000 0, 9005–9008, 9010–9020 00 000 0, 9022–9032, 9103–9107 00 000 0, 9201, 9202, 9205–9208, 9401–9406, 9503 00–9508.

ТН ВЭД ЕАЭС:

<http://www.eurasiancommission.org/ru/act/trade/catr/ett/Pages/default.aspx>.

С даты изготовления таких товаров должно пройти не более пяти лет.

В определенных случаях льгота по освобождению от уплаты таможенной пошлины перестает действовать. К их числу относятся принятие решения о ликвидации коммерческой организации, отчуждение товаров или передача их во временное пользование, изъятие товаров и другие основания, установленные в подпункте 1.9 Декрета Президента Республики Беларусь от 07.05.2012 № 6 «О стимулировании предпринимательской деятельности на территории средних, малых городских поселений, сельской местности».

**В.** При покупке капитальных строений, находящихся в республиканской собственности и расположенных на территории средних, малых городских поселений, сельской местности, по заявлению покупателя может быть предоставлена рассрочка оплаты этого имущества, приобретаемого для целей организации собственного производства товаров (работ, услуг) и (или) их реализации, на срок, указанный в таком заявлении, но не более пяти лет со дня заключения договора купли-продажи.



# Алгоритм юридических действий при оказании кейтеринговых услуг индивидуальным предпринимателем

## 1. Государственная регистрация в качестве индивидуального предпринимателя

Государственная регистрация осуществляется регистрирующим органом. Определение своего регистрирующего органа: <http://egr.gov.by/egrn/index.jsp?content=RegAuthority>.

Для регистрации необходимо представить в местный райисполком заявление по форме с указанием одного из следующих кодов Общегосударственного классификатора видов экономической деятельности (ОКЭД): 56210 «Обслуживание мероприятий и поставка готовой пищи на заказ», 56290 «Прочие услуги по общественному питанию», а также фотографию 3×4 см или 4×5 см, документ об уплате государственной пошлины.

Ставка государственной пошлины за государственную регистрацию индивидуального предпринимателя составляет 0,5 базовой величины.

Государственную пошлину за государственную регистрацию субъекта хозяйствования можно уплатить посредством Единого расчетного информационного пространства (ЕРИП).

Документы для государственной регистрации можно подать как лично, так и посредством веб-портала Единого государственного регистра (ЕГР). В последнем случае физические лица освобождаются от уплаты государственной пошлины за государственную регистрацию.

С пошаговой инструкцией по представлению в регистрирующий орган электронных документов для государственной регистрации субъектов хозяйствования можно ознакомиться тут: <https://egr.gov.by/egrn/index.jsp?content=eJurRegForm>.

Помимо этого, документы для государственной регистрации могут быть поданы любому нотариусу вне зависимости от места нахождения заявителя или субъекта хозяйствования; размер нотариального тарифа меньше размера государственной пошлины при личном обращении в регистрирующий орган.

На веб-портале ЕГР (<http://egr.gov.by/egrn/index.jsp?content=cServiceIP>) можно заполнить форму заявления без авторизации в режиме онлайн для последующего его предоставления на бумажном носителе в регистрирующий орган, а также получить сведения об уплате государственной пошлины.

Гражданин, обратившийся за государственной регистрацией в качестве индивидуального предпринимателя при прохождении процедуры государственной регистрации вправе инициировать в заявлении о государственной регистрации направление регистрирующим органом в банк информации, необходимой для открытия текущего (расчетного) банковского счета. Документы, требуемые для открытия счета, в таком случае не представляются.

Для подтверждения полномочий на проведение расчетов с денежными средствами, находящимися на текущих (расчетных) банковских счетах, банк свидетельствует подлинность подписи индивидуального предпринимателя, включаемой в карточку с образцами подписей.

Индивидуальный предприниматель считается зарегистрированным со дня подачи документов, представленных для государственной регистрации, и внесения записи о его государственной регистрации в ЕГР.

Регистрирующий орган в течение пяти рабочих дней со дня внесения в ЕГР записи о государственной регистрации выдает документ, подтверждающий постановку на учет в налоговых органах, органах государственной статистики, органах Фонда социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты (ФСЗН), регистрацию в Белорусском республиканском унитарном страховом предприятии «Белгосстрах».

## **2. Взаимоотношения с райисполкомом**

После того как индивидуальным предпринимателем подготовлена необходимая инфраструктура для ведения деятельности, о начале ее осуществления необходимо письменно уведомить райисполком.

Форма и порядок направления уведомления:

<https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C21800143&p1=1>.

## **3. Взаимоотношения с налоговым органом**

При осуществлении деятельности индивидуальный предприниматель:

**А.** Вправе выбрать уплату налога по упрощенной системе налогообложения (порядок уплаты: <https://www.nalog.gov.by/reference/publications/13324/>) или уплату подоходного налога (порядок уплаты: <https://www.nalog.gov.by/reference/publications/13324/>).

**Б.** Должен вести учет доходов и расходов.

Порядок ведения учета: [http://www.nalog.gov.by/ru/porjadok\\_vedenija\\_ucheta/](http://www.nalog.gov.by/ru/porjadok_vedenija_ucheta/).

## **4. Взаимодействие с органом санитарного надзора**

Кейтеринговая деятельность является видом услуг по общественному питанию, она отнесена к работам и услугам, представляющим потенциальную опасность для жизни и здоровья населения, и поэтому является объектом, подлежащим государственной санитарно-гигиенической экспертизе. Такую экспертизу необходимо провести в течение месяца со дня направления письменного уведомления в райисполком.

Порядок и условия проведения:

<https://pravo.by/novosti/novosti-pravo-by/2020/january/45432/>.

## **5. Реестры**

Сведения о субъекте общественного питания должны быть внесены в торговый реестр.

Формы заявлений:

<https://mart.gov.by/activity/torgovlya-i-uslugi/torgovyy-reestr/formy-vedomleniy/>.

## 6. Общие условия осуществления деятельности

**А.** Для осуществления деятельности можно привлечь не более трех граждан.

**Б.** При осуществлении деятельности необходимо соблюдать общие требования пожарной безопасности, санитарно-эпидемиологические требования, требования в области охраны окружающей среды, требования к содержанию и эксплуатации капитальных строений (зданий, сооружений), изолированных помещений и иных объектов, установленные Декретом Президента Республики Беларусь от 23.11.2017 № 7 «О развитии предпринимательства».

Содержание требований:

[http://president.gov.by/ru/official\\_documents\\_ru/view/dekret-7-ot-23-nojabrja-2017-g-17533/](http://president.gov.by/ru/official_documents_ru/view/dekret-7-ot-23-nojabrja-2017-g-17533/).

Рекомендации министерств по соблюдению требований:

<https://mchs.gov.by/organizatsiyam-i-predprinimatelnyam/> (Министерство по чрезвычайным ситуациям Республики Беларусь);

[https://minpriroda.gov.by/ru/new\\_url\\_270350107-ru/](https://minpriroda.gov.by/ru/new_url_270350107-ru/) (Министерство природных ресурсов и охраны окружающей среды Республики Беларусь).

**В.** Оказание услуг кейтеринга осуществляется по договору возмездного оказания услуг.

Гражданско-правовое регулирование:

<https://etalonline.by/document/?regnum=HK9800218> (глава 39 Гражданского кодекса Республики Беларусь (ГК)).

**Г.** Физическое лицо, приобретающее кейтеринговую услугу, является потребителем, права которого защищаются законодательством о защите прав потребителей. Закон о защите прав потребителей: <https://etalonline.by/document/?regnum=h10200090>.

**Д.** Прием наличных денег производится с применением кассового оборудования, прием безналичных платежей осуществляется при наличии платежного терминала.

Порядок использования кассового оборудования и платежных терминалов:

<https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C21100924>.

## 7. Ответственность

**А.** Административная ответственность.

Общие вопросы административной ответственности определяются двумя документами:

Кодексом об административных правонарушениях Республики Беларусь (КоАП) (виды правонарушений): [https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=HK2100091&p1=1&p5=0](https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=HK2100091&p1=1&p5=0;);

Процессуально-исполнительным кодексом Республики Беларусь об административных правонарушениях (ПИКоАП) (процедура привлечения к ответственности):

<https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=HK2100092&p1=1&p5=0>.

Отдельные виды административных правонарушений:

- 1) нарушение санитарных правил (статья 17.5 КоАП);
- 2) нарушение требований пожарной безопасности (статья 24.36 КоАП);
- 3) обман потребителей (статья 13.10 КоАП);
- 4) нарушение требований заключения гражданско-правовых договоров (статья 10.18 КоАП);
- 5) нарушение порядка осуществления торговли и оказания услуг (статья 13.11 КоАП);

6) нарушение порядка приема средств платежа при реализации товаров (работ, услуг) (статья 13.14 КоАП);

7) нарушение порядка ведения бухгалтерского учета, правил хранения бухгалтерских документов (статья 12.32 КоАП).

#### **Б. Гражданско-правовая ответственность.**

По общему правилу индивидуальный предприниматель отвечает за нарушение договора, только если он не докажет, что надлежащее исполнение обязательства было невозможно из-за возникновения форс-мажорных обстоятельств.

## **Алгоритм юридических действий при оказании кейтеринговых услуг юридическим лицом**

Юридическое лицо может создаваться с несколькими целями:

а) обособление собственного имущества учредителя от имущества, которое он намерен использовать в предпринимательской деятельности. Как правило, это обособление выражается в передаче юридическому лицу права собственности на вклады, которые учредитель вносит в уставный фонд. Такое обособление необходимо для того, чтобы ограничить ответственность учредителя по долгам созданного им юридического лица (фактически учредитель рискует только тем имуществом, которое он внес в качестве вклада в уставный фонд юридического лица);

б) получение возможности осуществлять больше видов экономической деятельности;

в) расширение бизнеса за счет привлечения в него других партнеров и их капитала;

г) получение возможности привлекать в качестве работников неограниченный круг лиц.

### **1. Выбор организационно-правовой формы юридического лица**

Коммерческая организация может быть создана в одной из нижеперечисленных форм:

а) унитарное предприятие (его имущество принадлежит на праве собственности учредителю, но передано предприятию в хозяйственное ведение (т. е. пределы осуществления предприятием вещных прав установлены учредителем предприятия); имущество неделимо; учредителем предприятия может быть только одно лицо);

б) общество с ограниченной (или дополнительной) ответственностью (имущество общества принадлежит ему на праве собственности; учредители имеют корпоративные права (право управления, право на информацию, право на получение дивидендов и др.); учредителем может быть как одно лицо, так и несколько; учредители рискуют внесенными вкладами);

в) акционерное общество (открытое или закрытое) (имущество общества принадлежит ему на праве собственности; акционерам принадлежит право собственности на акции; акционеры имеют корпоративные права (право управления, право на информацию, право на получение дивидендов и др.); акционером может быть как одно лицо, так и несколько; акционеры рискуют в пределах внесенных вкладов; акции могут отчуждаться неограниченному (открытое акционерное общество) или ограниченному (закрытое акционерное общество) кругу лиц);

г) производственный кооператив (учредители кооператива обязаны принимать личное трудовое участие в его деятельности; они несут в равных долях субсидиарную ответственность по долгам кооператива в размере не менее его годового дохода).

Более подробно об организационно-правовых формах юридических лиц:  
<https://etalonline.by/document/?regnum=HK9800218> (глава 4 подраздела 2 раздела 1 ГК).

Наиболее распространенной организационно-правовой формой юридического лица является общество с ограниченной ответственностью. Основные преимущества этой формы:

- ограниченная ответственность учредителей, которые не отвечают по обязательствам общества (кроме случая умышленного банкротства);
- развитая нормативная правовая база;
- наличие гибкого правового инструментария для выстраивания отношений с партнерами;
- возможность создания общества одним лицом.

Более подробно о хозяйственных обществах:  
<https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=v19202020>.

## 2. Создание юридического лица

При создании коммерческой организации определяются ее фирменное наименование (должно быть согласовано с регистрирующим органом), место нахождения (конкретный адрес), размер уставного фонда, размеры вкладов и долей учредителей, также утверждается устав, образуются структуры и решаются другие вопросы. Создание оформляется решением или протоколом.

Создание коммерческой организации завершается государственной регистрацией регистрирующим органом. Для определения своего регистрирующего органа обратитесь в сайт: <http://egr.gov.by/egrn/index.jsp?content=RegAuthority>.

Для государственной регистрации представляются заявление по установленной форме с указанием одного из следующих кодов ОКЭД: 56210 «Обслуживание мероприятий и поставка готовой пищи на заказ», 56290 «Прочие услуги по общественному питанию»), а также устав в двух экземплярах и его электронная копия, документ, подтверждающий уплату государственной пошлины.

Ставки государственной пошлины за государственную регистрацию:

- коммерческой организации (за исключением коммерческой организации, в которой число учредителей-инвалидов превышает 50 %, коммерческой организации, создаваемой организацией ветеранов, обществом инвалидов, а также крестьянского (фермерского) хозяйства) – 1 базовая величина;
- коммерческой организации, в которой число учредителей-инвалидов превышает 50 %, коммерческой организации, создаваемой организацией ветеранов, обществом инвалидов, а также крестьянского (фермерского) хозяйства – 0,8 базовой величины.

Государственную пошлину за государственную регистрацию субъекта хозяйствования можно уплатить посредством ЕРИП.

Документы для государственной регистрации можно подать как лично, так и посредством веб-портала (ЕГР). В последнем случае заявители (юридические и физические лица) освобождаются от уплаты государственной пошлины за государственную регистрацию коммерческой организации.

С пошаговой инструкцией по представлению в регистрирующий орган электронных документов для государственной регистрации субъектов хозяйствования можно ознакомиться тут: <https://egr.gov.by/egrn/index.jsp?content=eJurRegForm>.

Помимо этого, документы для государственной регистрации могут быть поданы любому нотариусу вне зависимости от места нахождения заявителя или субъекта хозяйствования; размер нотариального тарифа меньше величины государственной пошлины при личном обращении в регистрирующий орган.

Учредители юридического лица при прохождении процедуры государственной регистрации вправе инициировать в заявлении о государственной регистрации направление регистрирующим органом в банк информации, необходимой для открытия текущего (расчетного) банковского счета. Документы, требуемые для его открытия, в таком случае не представляются.

Для подтверждения полномочий на проведение расчетов с денежными средствами, находящимися на текущих (расчетных) банковских счетах, банк свидетельствует подлинность подписей должностных лиц юридического лица, включаемых в карточку с образцами подписей.

Факт государственной регистрации удостоверяется выдаваемым свидетельством. Юридическое лицо считается зарегистрированным с даты проставления штампа на его уставе и внесения записи о государственной регистрации юридического лица в ЕГР.

Регистрирующий орган в течение пяти рабочих дней со дня внесения записи о государственной регистрации в ЕГР выдает документ, подтверждающий постановку на учет в налоговых органах, органах государственной статистики, ФСЗН, регистрацию в «Белгосстрахе».

Более подробно о государственной регистрации коммерческой организации: <http://egr.gov.by/egrn/index.jsp?content=cServiceUL>.

Классификатор ОКЭД:

<https://www.belstat.gov.by/klassifikatory/obschegosudarstvennye-klassifikatory-respubliki-belarus-ispolzuemye-dlya-zapolneniya-gosudarstvennoi-statisticheskoi-otchetnosti/obschegosudarstvennyi-klassifikator-okrb-005-2011-vidy-ekonomicheskoi-deyatelnosti/>.

### **3. Послерегистрационные процедуры**

После внесения сведений о государственной регистрации коммерческой организации в регистр постановка на учет в налоговом органе, органе ФСЗН, «Белгосстрахе» осуществляется автоматически, а извещение о постановке на учет выдается регистрирующим органом.

В число послерегистрационных процедур также входят наём директора и главного бухгалтера (либо привлечение управляющего и бухгалтерской фирмы) и внесение сведений о них в государственный реестр плательщиков, открытие банковского счета, приобретение книги замечаний и предложений и книги учета проверок, заключение договора аренды помещения (в котором указывается юридический адрес, выбранная система налогообложения, информация о внесении вкладов в уставный фонд и др.

Для применения упрощенной системы налогообложения организации должны в течение двадцати рабочих дней со дня их государственной регистрации представить в



налоговый орган по месту постановки на учет уведомление о переходе на упрощенную систему.

#### 4. Отдельные организационные вопросы деятельности

Коммерческие организации могут осуществлять любые разрешенные виды деятельности, получать прибыль и распределять ее между участниками в качестве дивидендов, принимать на работу сотрудников без ограничения их численности и др.

Коммерческие организации должны:

**А.** По мере подготовки инфраструктуры письменно уведомить райисполком о начале осуществления деятельности.

Форма и порядок направления уведомления:

<https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C21800143&p1=1>.

**Б.** При осуществлении деятельности соблюдать общие требования пожарной безопасности, санитарно-эпидемиологические требования, требования в области охраны окружающей среды, требования к содержанию и эксплуатации капитальных строений (зданий, сооружений), изолированных помещений и иных объектов, установленные Декретом Президента Республики Беларусь от 23.11.2017 № 7 «О развитии предпринимательства».

Содержание требований:

[http://president.gov.by/ru/official\\_documents\\_ru/view/dekret-7-ot-23-nojabrja-2017-g-17533/](http://president.gov.by/ru/official_documents_ru/view/dekret-7-ot-23-nojabrja-2017-g-17533/).

Рекомендации министерств по соблюдению требований:

<https://mchs.gov.by/organizatsiyam-i-predprinimatelnyam/> (Министерство по чрезвычайным ситуациям Республики Беларусь);

[https://minpriroda.gov.by/ru/new\\_url\\_270350107-ru/](https://minpriroda.gov.by/ru/new_url_270350107-ru/) (Министерство природных ресурсов и охраны окружающей среды Республики Беларусь).

**В.** Уплачивать налоги и сборы.

Виды налогов: <http://www.nalog.gov.by/ru/nalogi-uplachivaemye-organizacijami/>.

**Г.** Вести бухгалтерский учет и отчетность.

Более подробно о порядке ведения бухгалтерского учета и отчетности:

<http://www.minfin.gov.by/ru/accounting/>.

**Д.** Оказывать услуги кейтеринга по договору возмездного оказания услуг.

Гражданско-правовое регулирование:

<https://etalonline.by/document/?regnum=HK9800218> (глава 39).

**Е.** Соблюдать права потребителя. Закон о защите прав потребителей:

<https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=h10200090>.

**Ж.** Производить прием наличных денег с применением кассового оборудования, прием безналичных платежей осуществлять при наличии платежного терминала.

Порядок использования кассового оборудования и платежных терминалов:

<https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C21100924>.

## 5. Взаимодействие с органом санитарного надзора

Кейтеринг является видом услуг по общественному питанию; он отнесен к работам и услугам, представляющим потенциальную опасность для жизни и здоровья населения, поэтому является объектом, подлежащим государственной санитарно-гигиенической экспертизе. Такую экспертизу необходимо провести в течение месяца со дня направления письменного уведомления в райисполком.

Порядок и условия проведения:

<https://pravo.by/novosti/novosti-pravo-by/2020/january/45432/>.

## 6. Реестры

Сведения о субъекте общественного питания должны быть внесены в торговый реестр.

Формы заявлений:

<https://mart.gov.by/activity/torgovlya-i-uslugi/torgovyy-reestr/formy-vedomleniy/>.

## 7. Ответственность

### А. Административная ответственность.

Общие вопросы административной ответственности определяются двумя документами:

КоАП: [https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=НК2100091&p1=1&p5=0](https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=НК2100091&p1=1&p5=0;);

ПИКоАП (процедура привлечения к ответственности):

<https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=НК2100092&p1=1&p5=0>.

Отдельные виды административных правонарушений:

- 1) нарушение санитарных правил (статья 17.5 КоАП);
- 2) нарушение требований пожарной безопасности (статья 24.36 КоАП);
- 3) обман потребителей (статья 13.10 КоАП);
- 4) нарушение требований заключения гражданско-правовых договоров (статья 10.18 КоАП);
- 5) нарушение порядка осуществления торговли и оказания услуг (статья 13.11 КоАП);
- 6) нарушение порядка приема средств платежа при реализации товаров (работ, услуг) (статья 13.14 КоАП);
- 7) нарушение порядка ведения бухгалтерского учета, правил хранения бухгалтерских документов (статья 12.32 КоАП).

### Б. Гражданско-правовая ответственность.

По общему правилу коммерческая организация отвечает за нарушение договора, только если она не докажет, что надлежащее исполнение обязательств было невозможно из-за возникновения форс-мажорных обстоятельств.

## Схема 1

# Юридические действия при оказании кейтеринговых услуг индивидуальным предпринимателем

### 1. Государственная регистрация гражданина в качестве индивидуального предпринимателя

1. Государственная регистрация осуществляется в регистрирующем органе по месту жительства гражданина.
2. Регистрирующим органом является районный (городской) исполком.
3. Для регистрации необходимо представить заявление, фотографию 3×4 см или 4×5 см, документ об уплате государственной пошлины (0,5 базовой величины).
4. Регистрация осуществляется в день обращения. В день регистрации выдается свидетельство о государственной регистрации.
5. В течение пяти рабочих дней со дня регистрации регистрирующий орган выдает извещение о постановке индивидуального предпринимателя на учет в государственных органах (налоговая инспекция, органы государственной статистики, ФСЗН, «Белгосстрах»).



### 2. Приобретение книги замечаний и предложений и книги учета проверок

1. Порядок реализации книги замечаний и предложений:  
<https://belblank.by/novosti/poryadok-realizacii-knigi-zamechanij-i-predlozhenij.html>.
2. Порядок приобретения книги учета проверок:  
[https://info-center.by/services/trade/purchase\\_procedure/](https://info-center.by/services/trade/purchase_procedure/).



### 3. Уведомление местного райисполкома о начале осуществления деятельности

- В уведомлении указывается информация о соответствии субъекта хозяйствования, его работников и используемых им объектов предусмотренным требованиям. Срок для направления этого уведомления не установлен. Со дня, следующего за днем направления уведомления, можно начать осуществление деятельности (независимо от включения информации о субъекте, его деятельности и принадлежащих ему объектах в регистры, реестры, базы и банки данных, информационные системы и иные информационные ресурсы, осуществления иных административных процедур).
2. Законодательными актами или в соответствии с ними может быть предусмотрена необходимость прохождения административных процедур после начала осуществления заявленного вида экономической деятельности.



#### 4. Санитарно-гигиеническая экспертиза

Государственная санитарно-гигиеническая экспертиза объектов производственной инфраструктуры с выдачей санитарно-гигиенического заключения является административной процедурой, осуществляемой платно государственным учреждением «Республиканский центр гигиены, эпидемиологии и общественного здоровья», областными центрами гигиены, эпидемиологии и общественного здоровья, государственным учреждением «Минский городской центр гигиены и эпидемиологии», городскими, районными, зональными, районными в городах центрами гигиены и эпидемиологии в течение 15 дней на основании заявления и документа, подтверждающего внесение платы. Заключение действует бессрочно.

#### 5. Включение сведений в торговый реестр

Сведения о субъекте торговли должны быть внесены в торговый реестр. Внесение сведений в торговый реестр является административной процедурой, осуществляемой бесплатно городским, районным исполнительным комитетом, местной администрацией района в г. Минске по месту нахождения торгового объекта, государственной регистрации субъекта торговли, осуществляющего торговлю без (вне) торговых объектов, в течение 5 дней на основании заявления. Документ, удостоверяющий факт включения сведений в торговый реестр, действует бессрочно.

#### 6. Порядок осуществления деятельности

Необходимо соблюдать:

- 1) общие требования пожарной безопасности, санитарно-эпидемиологические требования, требования в области охраны окружающей среды, требования к содержанию и эксплуатации капитальных строений (зданий, сооружений), изолированных помещений и иных объектов;
- 2) законодательство о защите прав потребителей.

#### 7. Привлечение других граждан к осуществлению деятельности

1. При привлечении гражданина по трудовому договору отношения между индивидуальным предпринимателем и гражданином будут регулироваться Трудовым кодексом Республики Беларусь (включая правила о надлежащем оформлении трудовых отношений, организации и охране труда, выплатах заработной платы, предоставлении отпусков и т. д.).

Трудовой кодекс:

<https://etalonline.by/document/?regnum=HK9900296>.

Примерная форма трудового договора:  
[https://pravo.by/upload/docs/op/W22034975\\_1578603600.pdf](https://pravo.by/upload/docs/op/W22034975_1578603600.pdf).

Примерная форма трудового контракта:  
<https://etalonline.by/document/?regnum=C29901180>.

2. Индивидуальный предприниматель будет обязан:

- уплатить взносы в бюджет ФСЗН в размере 34 % от начисленных выплат;
- уплатить взнос в бюджет ФСЗН на пенсионное страхование из причитающихся работнику выплат в размере 1 %;
- предоставить по установленной форме в органы ФСЗН сведения о приеме-увольнении работников.

3. При привлечении гражданина по гражданско-правовому договору отношения между индивидуальным предпринимателем и гражданином будут регулироваться Гражданским кодексом Республики Беларусь (как правило, это законоположения о договорах подряда и договорах возмездного оказания услуг).

Привлекаемый гражданин должен быть зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя, если этот привлекаемый гражданин намерен систематически осуществлять виды деятельности, которые не определены статьей 1 ГК как непредпринимательские.

Индивидуальный предприниматель обязан заключать с гражданами договоры в письменной форме и определять в этих договорах следующие условия:

- цена и порядок расчета;
- уплата за гражданина обязательных страховых взносов в ФСЗН;
- обеспечение безопасных условий работы и ответственность за их невыполнение;
- основания для досрочного расторжения договора;
- пеня за просрочку выплаты вознаграждения в размере не менее 0,15 % невыплаченной суммы за каждый день просрочки;
- уплата страховых взносов в «Белгосстрах», если гражданину для работы предоставляется место.

## Схема 2

# Юридические действия при оказании кейтеринговых услуг юридическим лицом

### 1. Государственная регистрация юридического лица

1. Государственная регистрация осуществляется по месту размещения юридического лица.
2. Регистрирующим органом является районный (городской) исполком.
3. Для регистрации необходимо представить заявление по установленной форме, устав в двух экземплярах и его электронную копию, документ, подтверждающий уплату государственной пошлины (1 базовая величина).
4. Регистрация осуществляется в день обращения. В день регистрации выдается свидетельство о государственной регистрации.
5. В течение пяти рабочих дней со дня регистрации регистрирующий орган выдает извещение о постановке юридического лица на учет в государственных органах.



### 2. Приобретение книги замечаний и предложений и книги учета проверок

1. Порядок реализации книги замечаний и предложений:  
<https://belblank.by/novosti/poryadok-realizacii-knigi-zamechanij-i-predlozhenij.html>.
2. Порядок приобретения книги учета проверок:  
[https://info-center.by/services/trade/purchase\\_procedure/](https://info-center.by/services/trade/purchase_procedure/).



### 3. Уведомление местного райисполкома о начале осуществления деятельности

1. В уведомлении указывается информация о соответствии субъекта хозяйствования, его работников и используемых им объектов предусмотренным требованиям. Срок для направления этого уведомления не установлен. Со дня, следующего за днем направления уведомления, можно начать осуществление деятельности (независимо от включения информации о субъекте, его деятельности и принадлежащих ему объектах в регистры, реестры, базы и банки данных, информационные системы и иные информационные ресурсы, осуществления иных административных процедур).
2. Законодательными актами или в соответствии с ними может быть предусмотрена необходимость прохождения административных процедур после начала осуществления заявленного вида экономической деятельности.



#### 4. Санитарно-гигиеническая экспертиза

Государственная санитарно-гигиеническая экспертиза объектов производственной инфраструктуры с выдачей санитарно-гигиенического заключения является административной процедурой, осуществляемой платно государственным учреждением «Республиканский центр гигиены, эпидемиологии и общественного здоровья», областными центрами гигиены, эпидемиологии и общественного здоровья, государственным учреждением «Минский городской центр гигиены и эпидемиологии», городскими, районными, зональными, районными в городах центрами гигиены и эпидемиологии в течение 15 дней на основании заявления и документа, подтверждающего внесение платы. Заключение действует бессрочно.

#### 5. Включение сведений в торговый реестр

Сведения о субъекте торговли должны быть внесены в торговый реестр. Внесение сведений в торговый реестр является административной процедурой, осуществляемой бесплатно городским, районным исполнительным комитетом, местной администрацией района в г. Минске по месту нахождения торгового объекта, государственной регистрации субъекта торговли, осуществляющего торговлю без (вне) торговых объектов, в течение 5 дней на основании заявления. Документ, удостоверяющий факт включения сведений в торговый реестр, действует бессрочно.

#### 6. Порядок осуществления деятельности

Необходимо соблюдать:

- 1) общие требования пожарной безопасности, санитарно-эпидемиологические требования, требования в области охраны окружающей среды, требования к содержанию и эксплуатации капитальных строений (зданий, сооружений), изолированных помещений и иных объектов;
- 2) законодательство о защите прав потребителей.

#### 7. Привлечение других граждан к осуществлению деятельности

1. При привлечении гражданина по трудовому договору отношения между юридическим лицом и гражданином будут регулироваться Трудовым кодексом Республики Беларусь (включая правила о надлежащем оформлении трудовых отношений, организации и охране труда, выплатах заработной платы, предоставлении отпусков и т. д.).

Трудовой кодекс:

<https://etalonline.by/document/?regnum=HK9900296>.

Примерная форма трудового договора:  
[https://pravo.by/upload/docs/op/W22034975\\_1578603600.pdf](https://pravo.by/upload/docs/op/W22034975_1578603600.pdf).

Примерная форма трудового контракта:  
<https://etalonline.by/document/?regnum=C29901180>.

2. Юридическое лицо будет обязано:

- уплатить взносы в бюджет ФСЗН в размере 34 % от начисленных выплат;
- уплатить взнос в бюджет ФСЗН на пенсионное страхование из причитающихся работнику выплат в размере 1 %;
- предоставить по установленной форме в органы ФСЗН сведения о приеме-увольнении работников.

3. При привлечении гражданина по гражданско-правовому договору отношения между юридическим лицом и гражданином будут регулироваться Гражданским кодексом Республики Беларусь (как правило, это законоположения о договорах подряда и договорах возмездного оказания услуг).

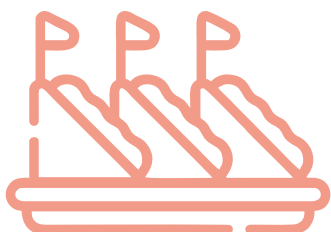
Привлекаемый гражданин: должен быть зарегистрирован в качестве индивидуального предпринимателя, если он намерен систематически осуществлять виды деятельности, которые не определены статьей 1 ГК как непредпринимательские.

Юридическое лицо обязано заключать с гражданами договоры в письменной форме и определять в этих договорах следующие условия:

- цена и порядок расчета;
- уплата за гражданина обязательных страховых взносов в ФСЗН;
- обеспечение безопасных условий работы и ответственность за их невыполнение;
- основания для досрочного расторжения договора;
- пеня за просрочку выплаты вознаграждения в размере не менее 0,15 % невыплаченной суммы за каждый день просрочки;
- уплата страховых взносов в «Белгосстрах», если гражданину для работы предоставляется место.

*Подготовил материал **Андрей Роговский***





## Глава 3. Финансовая модель

Развитие бизнеса в целом или нового его направления невозможно без планирования будущей деятельности. Планирование деятельности можно сравнить с фундаментом, без которого трудно построить дом. Конечно же, можно пустить все на самотек, и пусть затраты, а также денежные потоки формируются самостоятельно, но нет гарантии, что в результате будет получен удовлетворительный результат.

В качестве инструмента планирования можно использовать финансовую модель, которая позволяет прогнозировать будущее состояние бизнеса и его динамику в пределах заданного временного промежутка (как правило, на ближайшие 12 месяцев).

Финансовая модель основывается на финансовых показателях, но может включать в себя и натуральные, такие как объемы реализации, нормы по расходованию каких-либо ресурсов и т. д.

### Прогноз доходов и расходов

Разработка финансовой модели начинается с планирования доходов. Затем необходимо оценить затраты, которые будут понесены в результате осуществления планируемой деятельности, и рассчитать себестоимость продукции. В итоге должна получиться таблица с данными о продажах и затратах.

## ПРИМЕР 1

Таблица 1

Упрощенный вариант Прогноза доходов и расходов<sup>1,2</sup>

Показатель	Удельный вес в выручке	Январь	Февраль	Март...
<b>1. Выручка (итого)</b>				
<b>Обеды в офис</b>				
Средний чек				
Количество клиентов				
<b>Обслуживание праздников</b>				
Средний чек				
Количество клиентов				
и т. д.				
<b>2. Переменные затраты (итого)</b>				
Продукты питания	20 %			
Заработная плата (включая ФСЗН)	45 %			
Прочие расходные товары (включая потребительскую упаковку и т. д.)	2 %			
и т. д.				
<b>3. Маржинальная прибыль</b> (п. 1 – п. 2)				
<b>4. Постоянные затраты (итого)</b>				
Инструменты и оснастка (включая ремонт и отладку)				
Транспортные расходы				
Маркетинг и реклама				
и т. д.				
<b>5. Операционная прибыль</b> (п. 3 – п. 4)				
<b>6. Неоперационные расходы и единый налог</b>				
Проценты по кредиту				
Налоги/сборы за осуществление деятельности				
<b>7. Чистая прибыль</b> (п. 5 – п. 6)				

**Переменные затраты** – это затраты, величина которых зависит от объемов производства, то есть они пропорциональны количеству производимых товаров (услуг).

**Постоянные затраты** – это затраты периода, величина которых не связана с объемом выпуска продукции.

<sup>1</sup> В таблице указаны примерные размеры долей статей затрат в выручке.

<sup>2</sup> Прогноз должен формироваться на 12 месяцев (январь–декабрь).

Если деятельность осуществляется без привлечения наемных сотрудников (т. е. самостоятельно), в статье расходов «Заработная плата» Прогноза доходов и расходов целесообразно указывать свой желаемый ежемесячный доход. Это даст возможность определить, при каком доходе вы сможете получать достаточно средств как для своего текущего потребления, так и для дальнейшего продвижения бизнеса, поскольку успешное его развитие создает предпосылки перехода к найму сотрудников, открытию компании и т. д.

По мере развития бизнеса может возникнуть необходимость в специализированном оборудовании или транспортном средстве и т. д. Затраты на их приобретение в дальнейшем будут равномерно распределяться на себестоимость продукции или услуг в виде **амортизационных отчислений** на протяжении всего цикла эксплуатации этих средств производства. Амортизация входит в категорию операционных постоянных затрат.

Также нужно учесть **расходы на привлечение заемных ресурсов** (если в этом возникнет необходимость) и **налоги (сборы)**. Эти статьи входят в раздел неоперационных расходов и налогов Прогноза.

В итоге получится **Прогноз доходов и расходов**, который позволит оценить, сколько сможет заработать предприниматель в результате своей деятельности. Если осуществляется несколько видов деятельности, то финансовую модель целесообразно детализировать по каждому из направлений, виду услуг и т. д. Таким образом, можно будет увидеть как общую картину бизнеса, так и отдельные его части. Это поможет понять, на чем и сколько можно будет зарабатывать и с какой эффективностью.

## Прогноз движения денежных средств

Помимо Прогноза доходов и расходов необходимо составлять **Прогноз движения денежных средств (ДДС)**. Это базовый документ финансового моделирования, который должен показать:

- в каком объеме и из каких источников планируется получать денежные средства (ДС) на расчетный счет или в кассу предпринимателя;
- на какие цели планируется направлять денежные средства для обеспечения предпринимательской деятельности и в каком объеме.

В прогнозе ДДС все денежные потоки сгруппированы, как правило, **по трем видам деятельности:**

- 1. Основная деятельность:** это оплата расходов, связанных с ежедневной операционной работой компании (*например, закупка продуктов питания, потребительской тары и упаковки, заработная плата, расходы на аренду помещения, транспортные услуги, маркетинг, реклама и т. д.*), а также поступление выручки, авансов и т. д. (рисунок 1).



### ПОСТУПЛЕНИЯ



### ВЫПЛАТЫ

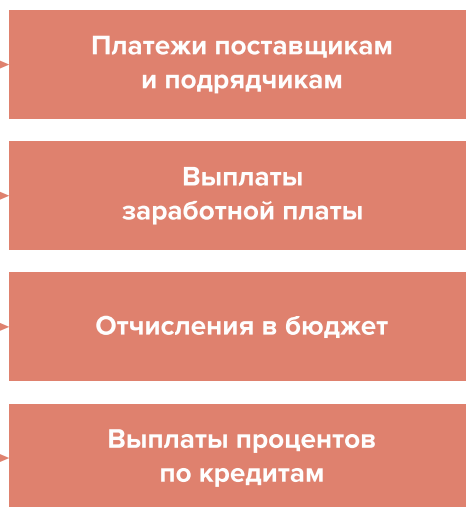


Рисунок 1. Денежные поступления и выплаты по основной деятельности

**2. Инвестиционная деятельность:** оплата средств производства или нематериальных активов (например, покупка специального оборудования или транспортного средства, разработка нового сайта и т. д.), а также различные финансовые вложения (например, размещение временно свободных денежных средств бизнеса в депозит) и поступления (например, от реализации неиспользуемых средств производства или возврат денежных средств с депозита) (рисунок 2).



### ПОСТУПЛЕНИЯ



### ВЫПЛАТЫ



Рисунок 2. Денежные поступления и выплаты по инвестиционной деятельности

**3. Финансовая деятельность:** денежные потоки, связанные с заемным финансированием (например, поступление банковских кредитов и внешних займов, их возврат), а также расчеты с учредителями и собственниками бизнеса (например, внесение предпринимателем первоначального капитала или выплата дивидендов собственникам бизнеса) (рисунок 3).

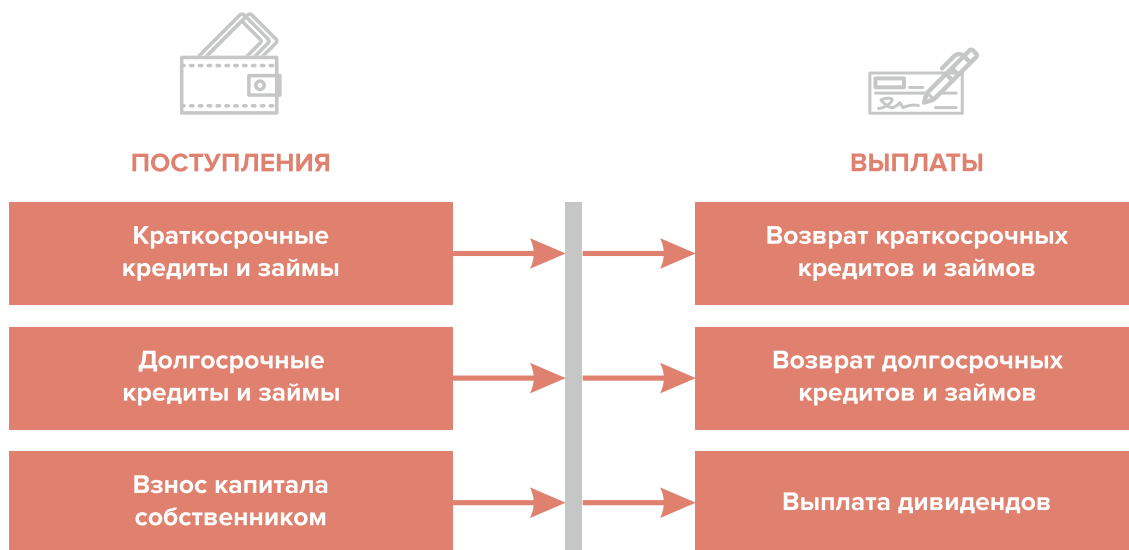


Рисунок 3. Денежные поступления и выплаты по финансовой деятельности

## ПРИМЕР 2

Таблица 2

Упрощенный вариант Прогноза движения денежных средств<sup>3</sup>

Показатель	Январь	Февраль	Март...
<b>1. Остаток ДС на начало периода</b>			
<b>2. Приток ДС по операционной деятельности</b>			
Выручка			
Погашение дебиторской задолженности и т. д.			
<b>3. Отток ДС по операционной деятельности</b>			
Оплата переменных затрат с детализацией по статьям			
Оплата постоянных затрат с детализацией по статьям			
<b>4. Сальдо ДС по операционной деятельности</b> (п. 2 – п. 3)			
<b>5. Приток ДС по инвестиционной деятельности</b>			
Продажа оборудования и т. д.			
<b>6. Отток ДС по инвестиционной деятельности</b>			
Покупка оборудования и т. д.			
<b>7. Сальдо ДС по инвестиционной деятельности</b> (п. 5 – п. 6)			

<sup>3</sup> Прогноз должен формироваться на 12 месяцев (январь – декабрь).

Показатель	Январь	Февраль	Март...
<b>8. Приток ДС по финансовой деятельности</b>			
Получение кредита			
Взнос капитала собственником и т. д.			
<b>9. Отток ДС по финансовой деятельности</b>			
Погашение кредита			
Выплата дивидендов и т. д.			
<b>10. Сальдо ДС по финансовой деятельности</b> (п. 8 – п. 9)			
<b>11. Чистый приток/отток ДС по всем видам деятельности</b> (п. 4 + п. 7 + п. 10)			
<b>12. Остаток ДС на конец периода</b> (п. 1 + п. 11)			

Главная задача Прогноза ДДС – выявить периоды, в которые потенциально могут возникнуть кассовые разрывы (**кассовый разрыв** – это временно возникающий недостаток денежных средств), чтобы заранее продумать и спланировать действия по их предотвращению (например, привлечь краткосрочный кредит, попросить поставщика об отсрочке платежа на конкретный период и т. д.).

## Дополнительные финансовые показатели

Помимо прогнозов доходов и расходов и движения денежных средств, финансовая модель может включать расчет таких дополнительных финансовых показателей, как:

- маржинальная прибыль (или маржинальный доход);
- точка безубыточности;
- маржинальный запас прочности;
- операционный рычаг.

Эти показатели являются ключевыми для проведения **СVP-анализа** («затраты – объем – прибыль») – мощного инструмента, помогающего предпринимателю управлять затратами и финансовым результатом бизнеса.

**Маржинальный доход** – это часть дохода от реализации, оставшаяся после возмещения переменных затрат (рисунок 4).

$$\text{Маржинальный доход} = \text{Выручка} - \text{Переменные затраты}$$

То есть маржинальный доход сначала покрывает постоянные затраты, а оставшаяся его часть формирует операционную прибыль. Если же маржинального дохода не хватает на покрытие постоянных издержек, бизнес терпит убытки. В случае когда маржинальный доход равен постоянным издержкам, достигается **уровень безубыточности**.

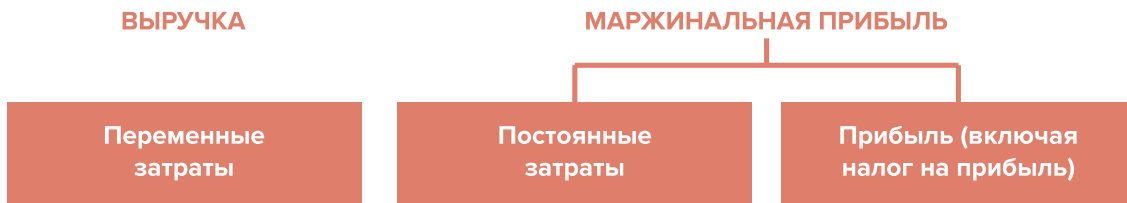


Рисунок 4. Переменные затраты и маржинальная прибыль

**Точка безубыточности** – это показатель, характеризующий объем реализации услуг, при котором выручка от реализации равна всем совокупным затратам, то есть это тот объем продаж, при котором в бизнесе нет ни прибыли, ни убытка. Следовательно, продажа следующей услуги сверх этого объема начнет приносить предпринимателю прибыль.

$$\text{Точка безубыточности (в натур. выражении)} = Z_{\text{пост.}} / (\text{Цена} - Z_{\text{перем./ед.}})$$

или

$$\text{Точка безубыточности (в стоимост. выражении)} = Z_{\text{пост.}} / (1 - Z_{\text{перем.}} / \text{Выручка}),$$

где  $V$  – объем продаж в стоимостном выражении;

$Z_{\text{пост.}}$  – постоянные затраты;

$Z_{\text{перем.}}$  – переменные затраты на весь объем;

$Z_{\text{перем./ед.}}$  – переменные затраты на единицу товара.

**Маржинальный запас прочности** – это процентное отклонение фактической выручки от точки безубыточности.

$$\begin{aligned} \text{Маржинальный запас прочности} = \\ = (\text{Выручка} - \text{Точка безубыточности}_{\text{в стоимост. выраж.}}) \times 100 \% / \text{Выручка} \end{aligned}$$

**Маржинальный запас прочности** показывает, на сколько процентов должна упасть выручка предпринимателя, чтобы бизнес начал генерировать убытки.

**Операционный рычаг** – это механизм управления прибылью предпринимателя, основанный на оптимизации соотношения постоянных и переменных затрат.

$$\text{Эффект операционного рычага} = \text{Маржинальный доход} / \text{Операционная прибыль}$$

В основе изменения эффекта операционного рычага лежит **показатель доли постоянных затрат в общей сумме затрат бизнеса**: чем ниже удельный вес постоянных расходов в общей сумме затрат, тем в большей степени изменяется величина прибыли по отношению к темпам изменения выручки предприятия.

При **спаде объема выручки** необходимо предпринимать меры по снижению доли постоянных затрат предпринимателя. И наоборот, при **росте объема выручки** можно увеличивать долю постоянных затрат, расширяя в такие периоды объем инвестиций в бизнес и масштабируя его, приобретая новое оборудование и т. д.

Операционный рычаг является показателем, помогающим предпринимателю выбрать оптимальную стратегию в управлении затратами и прибылью.

### ПРИМЕР 3

Таблица 3

Зависимость финансового результата от изменения долей в выручке и соотношения переменных и постоянных затрат компании

Наименование показателя	Доля в выручке		
	вариант 1	вариант 2	вариант 3
Выручка	100 %	100,0 %	100,0 %
Переменные затраты	66,7 %	60,0 %	66,7 %
Маржинальный доход	33,3 %	40,0 %	33,3 %
Постоянные затраты	21,3 %	21,3 %	19,2 %
Операционная прибыль	12,0 %	18,7 %	14,1 %
Точка безубыточности	64,0 %	53,3 %	57,6 %
Маржинальный запас прочности	36,0 %	46,7 %	42,4 %
Эффект операционного рычага	2,78	2,14	2,36

1. Эффект операционного рычага говорит о том, что при неизменной структуре переменных и постоянных затрат и снижении выручки на 1,0 % операционная прибыль может сократиться на 2,78 %.
2. При снижении переменных затрат на 10,0 % (вариант 2) доля маржинального дохода в выручке увеличится до 40,0 %, а доля операционной прибыли – до 18,7 %. В этом случае значение эффекта операционного рычага снизится до 2,14, поскольку общий объем затрат сократился за счет уменьшения объема переменных расходов, а доля постоянных затрат в совокупных расходах увеличилась. Таким образом, сокращение выручки на 1,0 % при таком соотношении переменных и постоянных затрат приведет к снижению операционной прибыли лишь на 2,14 %.
3. При уменьшении постоянных затрат на 10,0 % (вариант 3) доля операционной прибыли увеличится до 14,1 %, значение операционного рычага снизится до 2,36. Таким образом, сокращение выручки на 1,0 % при таком соотношении переменных и постоянных затрат приведет к снижению операционной прибыли лишь на 2,36 %.





## Важные примечания к заполнению финансовой модели

**При разработке финансовой модели важно обратить внимание на следующие моменты:**

1. В финансовой модели должны контролироваться наиболее значимые для деятельности и специфики бизнеса показатели. Это не позволит расходовать имеющиеся ресурсы впустую, особенно учитывая, что в малом бизнесе их объем невелик.
2. Степень детализации информации должна быть достаточной и в нужных разрезах, чтобы собственник бизнеса имел четкое представление, куда будут уходить и откуда приходить деньги, каковы будут доходы и расходы.
3. Планирование затрат должно быть организовано таким образом, чтобы каждую их статью можно было изучить в динамике, самые крупные и быстрорастущие из них – проанализировать, а также определить причины их роста, оценить их потенциальное влияние на планируемый финансовый результат.
4. Прогнозные таблицы не должны быть слишком сложными. Главное, чтобы информация в них давала представление об основных тенденциях и трендах, помогала заранее выявлять проблемные моменты и позволяла планировать действия для их предотвращения.
5. Форматы прогнозных таблиц должны быть удобными для чтения и восприятия финансовой информации.
6. Необходимо помнить, что финансовая модель – это инструмент для примерных прогнозов, поэтому не нужно гнаться за максимальной точностью цифр. Но важно понимать, что финансовая модель позволяет прорабатывать различные варианты событий и их влияние на результаты бизнеса, а значит, определять проблемные точки и критические значения различных показателей деятельности при тех или иных ситуациях в бизнесе.

**Финансовая модель** — это дорожная карта, которая помогает наметить маршруты следования, указать промежуточные этапы и, что самое важное, увидеть, чего можно достичь, добравшись до конечного пункта. Поэтому, создав финансовую модель, важно не убирать ее «на дальнюю полку». Нужно как можно чаще проводить анализ своей деятельности и сопоставлять план с фактом.



## Шаблон финансовой модели кейтерингового бизнеса в формате Excel-файла с примером его заполнения<sup>4</sup>

Предложенный пример Excel-шаблона финансовой модели – это инструмент симуляции, который позволяет задавать и проигрывать различные сценарии ведения бизнеса и получаемых финансовых результатов.

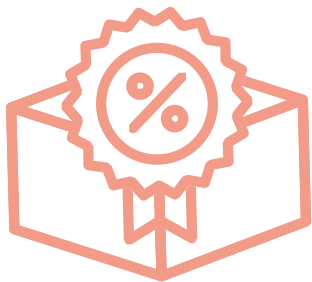
Данный шаблон легко адаптировать под свои конкретные условия ведения бизнеса. Например, в случае необходимости можно добавлять новые статьи затрат, доходов или денежных притоков и оттоков, корректировать их название и т. д.

### Инструкция к файлу

1. Значения в ячейки таблиц, выделенные желтой заливкой, заносятся вручную. Изменяя цифры в этих ячейках, можно увидеть взаимосвязь между различными показателями и их влияние на конечный финансовый результат.
2. Значения в ячейках таблиц без выделения заливкой или в выделенных разными оттенками зеленой заливки рассчитываются автоматически.
3. Если в строках «Чистая прибыль» и «Чистая прибыль накопленным итогом» какая-либо ячейка окрасилась в розовый цвет, а значение показателя стало отрицательным, значит, в этот период бизнес понесет убыток и необходимо предпринять меры для предотвращения этой ситуации.
4. Если в строке «Остаток ДС на конец периода» Прогноза движения денежных средств какая-либо ячейка окрасилась в розовый цвет, а значение показателя стало отрицательным, значит, в этот период может возникнуть дефицит оборотных денежных средств. Следовательно, необходимо обратить на это внимание и скорректировать свои планы и действия так, чтобы предотвратить кассовый разрыв, полученный в прогнозе.
5. Чтобы сравнивать свои планы с фактическими результатами, можно сделать несколько копий страницы с шаблоном финансовой модели и использовать одну копию для составления прогноза, а другую – для внесения в нее фактических результатов. Это позволит проанализировать причины возникающих отклонений и минимизировать их негативные последствия в будущем.

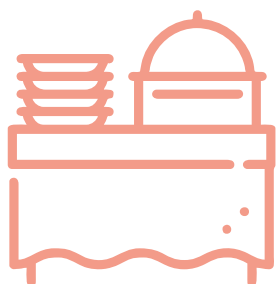
Подготовила материал **Анжелика Плескачевская**

<sup>4</sup> Дополнительный материал – Excel-таблица «Финансовая модель кейтерингового бизнеса».



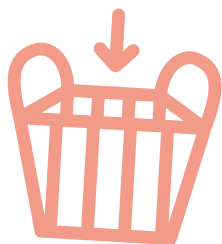
## Глава 4. Маркетинг

### Общие понятия о маркетинге и его роли в бизнесе



Маркетинг окружает человека повсеместно вне зависимости от того, желает он этого или нет, т. к. каждый является участником микро- и макроэкономических процессов как покупатель.

Раньше слово «маркетинг» ассоциировалось у большинства людей исключительно с понятием «реклама». И для начинающего бизнеса в сфере услуг привлечение первых клиентов, а также увеличение клиентской базы через различные рекламные каналы является первостепенной задачей.



В наши дни даже тот, кто не имеет прямого отношения к бизнесу, понимает, что маркетинг – это целая наука, состоящая из совокупности инструментов изучения покупательского спроса и управления им на всей цепочке «воронки продаж». Любой бизнес можно проиллюстрировать с помощью термина «воронка». В нее регулярно попадает какое-то количество людей, внутри происходит некая «магия», и на выходе у вас есть довольный клиент, который купил один или несколько продуктов/услуг из вашего ассортимента.



В упрощенной формуле воронка состоит из **трех основных этапов** (рисунок 5).



Рисунок 5. Классическая воронка бизнеса



По мере роста компании на всех этапах воронки появляются дополнительные функции маркетинга: упаковка бизнеса, коммуникация с клиентами, исследование рынка, ценообразование, анализ маркетинга конкурентов, создание ассортимента услуг и продуктовой линейки, формирование системы ценообразования, разработка систем лояльности, прогнозирование предпочтений клиентов.

Эти дополнительные функции позволяют «прогреть», обучать, сегментировать целевую аудиторию, взаимодействовать с ней, презентовать услуги компании и обрабатывать возражения клиента, а значит, и продавать.

На этапе исполнения обязательств маркетинг позволяет сгенерировать новых клиентов, улучшить опыт взаимодействия, продать дополнительные и/или сопутствующие услуги, повысить сумму чека, сформировать потребность для повторных продаж.

Современная воронка бизнеса представлена на рисунке 6.

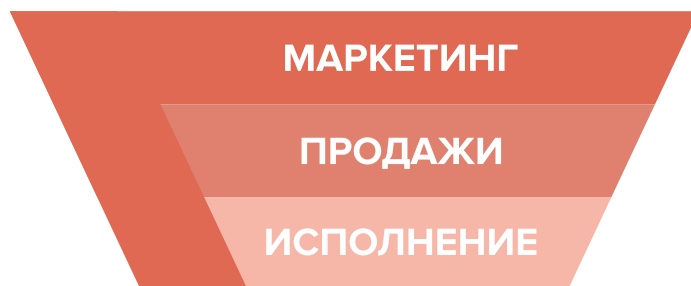
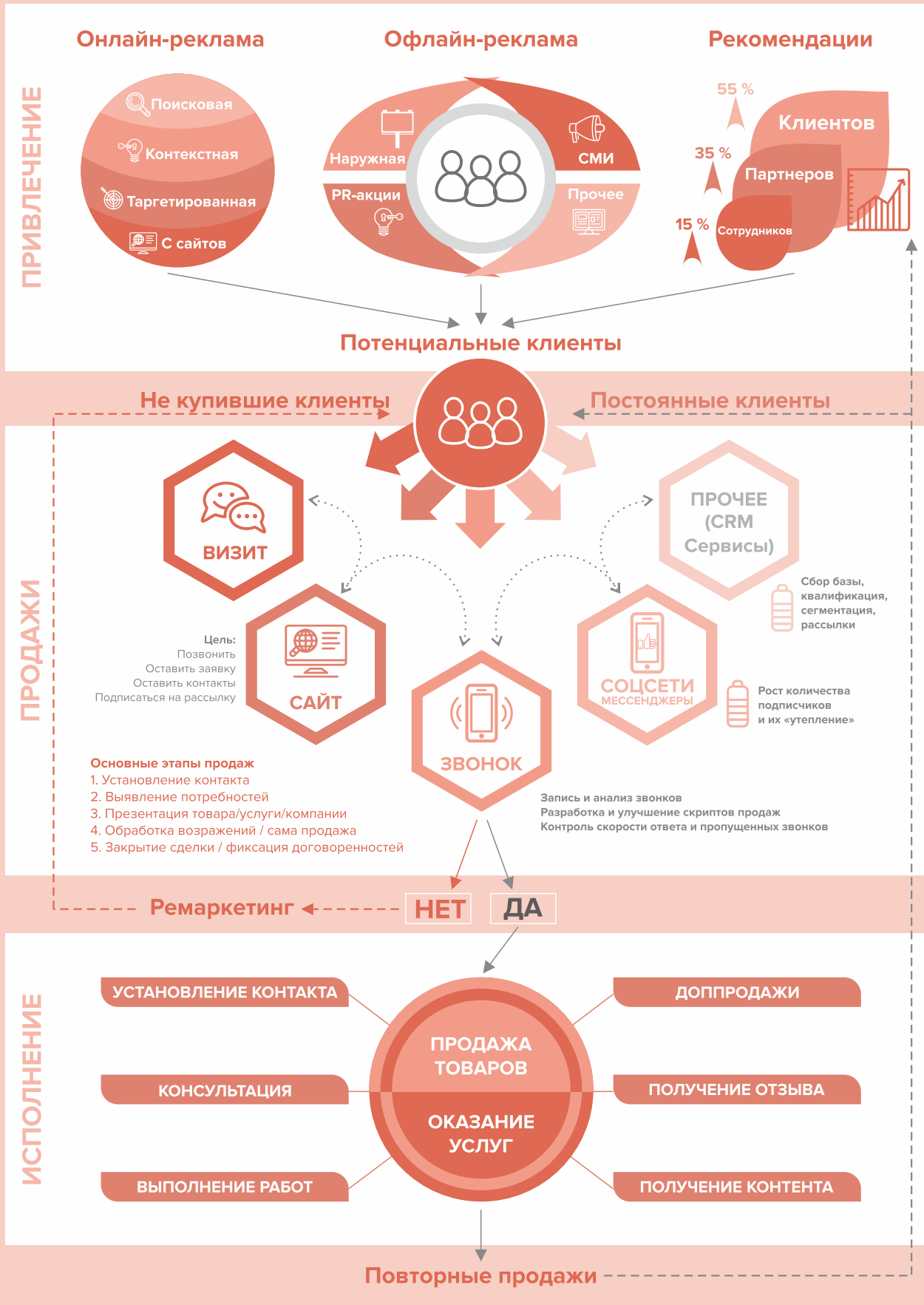


Рисунок 6. Современная воронка бизнеса (маркетинг присутствует на всех этапах)

Таким образом, с ростом компании роль маркетинга увеличивается. Поэтому для успешного роста и масштабирования бизнеса собственнику необходимо самостоятельно или при помощи компетентных специалистов развивать другие функции и направления маркетинга, кроме прямого привлечения клиентов в бизнес.



# СХЕМА СОЗДАНИЯ И УЛУЧШЕНИЯ ВОРОНКИ ПРОДАЖ



## Анализ конкурентов, поиск целевой аудитории и позиционирование

Выездные мероприятия с каждым годом становятся все более популярны. Выездная свадьба, корпоративный тимбилдинг на природе, кофе-пауза на семинаре или конференции не обходятся без кейтеринговых компаний, которые занимаются приготовлением и доставкой блюд, сервировкой столов, раздачей напитков, подачей еды.

### Этап 1. Анализ рынка и деятельности конкурентов

В начале построения бизнеса необходимо выяснить, кто в нише является вашим конкурентом, изучить способы продвижения и развития этих компаний, а также определить, какие из них не стоят вашего внимания. У вас должно быть понимание того, чьи методы продвижения работают и что можно взять себе на вооружение: изучите сайты, маркетинг, определите, откуда к конкурентам приходят клиенты.

Выполнив такой анализ, вы поймете:

- как выстраивать взаимодействие с конкурентами;
- как обойти часть из них и стать лучше, чем они;
- как презентовать собственный продукт;
- какие методы продвижения наиболее эффективны в вашей нише.

**Предлагаем рассмотреть, как многие компании зачастую работают с конкурентами.**

Большинство бизнесменов мониторят, кто в их области деятельности пользуется спросом, кто приготовил для клиентов уникальные предложения, кто как позиционирует себя в социальных сетях и в интернете в целом, далее они пробуют повторить их методы, то есть подтянуть и развить собственный бизнес на основе успехов конкурента.

Определите позиционирование всех игроков на рынке и разработайте план по достижению конкурентного преимущества.

**Конкурентное преимущество компании** – это перечень ее характеристик, которые делают предприятие лидером на потребительском рынке.

Ваш план должен быть нацелен на финансовый рост компании, а также на то, чтобы она стала уникальной и перспективной.

Любой бизнес находится в конкурентной среде. Конкуренция может существовать по многим факторам. Главными из наиболее значащих параметров для оценки являются цена и ценовая политика.



Не забывайте, что ваши решения не должны приниматься только на основе поведения ваших конкурентов. Информация об их деятельности без четкого представления о вашей целевой аудитории не принесет вам совершенно никакой пользы. Вы обязаны не только добыть информацию, но и качественно ее проработать – создать собственное уникальное предложение, удовлетворяющее потребностям ваших потенциальных клиентов, и использовать его в рекламных материалах и коммуникациях с клиентами.

## Как провести анализ конкурентов

Такой анализ предполагает поиск информации в открытых источниках, изучение отзывов на сайтах, звонки и личное посещение, а также анкетирование потенциальных клиентов. Данные сводятся в таблицу и анализируются.

### Анализ проводится в несколько этапов:

1. Для начала выясните, кто в нише является вашим прямым конкурентом.
2. Сравните конкурентов между собой и с вашей компанией по наиболее важным показателям (у каждого бизнеса и для каждой цели будет свой набор параметров):
  - перечень товаров и услуг;
  - политика взаимодействия с клиентами;
  - стоимость по прайсу;
  - опыт работы;
  - пути продвижения продукта и компании;
  - плюсы и минусы в работе;
  - источники трафика лидов;
  - актуальность сайта и информации на нем;
  - причины потери клиентов.
3. Определите ваши сильные стороны, подумайте, что вы можете предложить рынку, где искать «теплых» клиентов, как привлечь их внимание и закрыть сделку.

После этого вы поймете, куда двигаться (разрабатывать новый продукт, снижать цену или «занишеваться» и развиваться в узком направлении) и как вести себя с конкурентами (чьи идеи взять на заметку, на кого не обращать внимания, а с кем лучше взаимодействовать в качестве партнера).

## Этап 2. Проработка целевой аудитории и ее деление на сегменты

Открывая свой бизнес, вы должны четко понимать, кому это нужно и как выглядит ваш потенциальный клиент.

После изучения рынка наступает этап анализа целевой аудитории. Значимость данного этапа очевидна: тщательно изучив целевую аудиторию, определив ее потребности, вы будете знать, где находятся ваши потенциальные клиенты, что нужно, чтобы обратить их внимание на себя, как организовать работу с ними и подтолкнуть на покупку вашего продукта. С помощью этой информации вы сможете эффективно настраивать рекламные кампании, создавать продающие тексты и продукты.

Постарайтесь честно ответить себе, знаете ли вы своих клиентов и сможете ли удовлетворить их потребности.

В сфере кейтеринга рекомендуем следующие сегменты и категории клиентов:

<b>Юридические лица</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Выездное ресторанное обслуживание.</li><li>• Доставка блюд в офис.</li><li>• Выездной бар</li></ul>
<b>Физические лица</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Выездное ресторанное обслуживание.</li><li>• Выездной бар</li></ul>

### Этап 3. Позиционирование

Работа над любым брендом начинается с его позиционирования на рынке. Нейминг, визуализация (логотип, фирменные цвета, фирменный стиль), паспортизация и внедрение идут после этого этапа.

Позиционирование бренда – это стратегия маркетинга, направленная на то, чтобы привлечь внимание клиентов, выделить компанию на рынке, повысить лояльность к бренду, сделать его превосходным, заслуживающим доверия. И тут вам не обойтись без уникального торгового предложения, которое должно четко показывать выгоду для ваших клиентов и будет использоваться в рекламе, на главной странице сайта, в социальных сетях, на вывеске и других рекламных материалах.

Для чего необходимо работать над позиционированием бренда?

Во-первых, это влияет на узнаваемость ваших продуктов и возражения аудитории. Во-вторых, правильное бренд-позиционирование дает вам возможность для оправдания ценообразования.

Если вкратце, то позиционирование отвечает на вопрос, почему клиент должен сделать покупку именно в вашей компании.

Сомнений в важности ответа на данный вопрос не должно быть. Но даже несмотря на то, что многие понимают необходимость сильного позиционирования, зачастую для этого не проводится должной работы, и оно определяется случайно – самим рынком, поведением конкурентов, некоторыми впечатлениями клиентов от сотрудничества с компанией.

Вывод. После тщательной проработки предыдущих этапов вам станет более понятно, что делать, чтобы разобраться кто ваши покупатели, каким образом вы будете продавать свой продукт и как обойти конкурентов.

## Продвижение и маркетинг

Напишите и расскажите своим знакомым и родственникам, что начинаете новую деятельность и что теперь они могут отправлять своих друзей к вам. Сарафанное радио – один из эффективных способов продвижения на первоначальном этапе.

**1. Меню.** На начальном этапе обязательно нужно проработать меню, так как именно оно поможет вам правильно позиционировать себя на рынке услуг кейтеринга и, возможно, выделиться среди прочих. Например, можно делать только вегетарианские блюда или использовать при приготовлении фермерские продукты.

Обслуживание как бизнес – высококонкурентное направление. Меню должно быть продумано до мелочей. При его составлении нужно учитывать следующие факторы сезонности: в осенне-зимний период спрос на сытные блюда, летом – на более легкие.

Еда должна быть разнообразной.

Меню для каждого вида обслуживания свое. Лучше заранее проработать варианты и предлагать покупателям готовые решения для различных форматов – фуршета, шведского стола, кофе-брейка, коктейля, банкета.



2. **Прайс и каталог.** Обязательно нужно организовать профессиональную фуд-съемку ваших блюд. Имея качественные фото, вы увеличите шансы на то, что выберут именно ваши услуги. Необходимо сразу разработать прайс-лист с четким указанием цен по разным форматам и на предполагаемое количество гостей.
3. **Интернет-поисковики.** Начинайте продвижение с бесплатных и недорогих способов рекламы. Легче всего начать с интернета. Люди активно пользуются им для поиска необходимых услуг, поэтому нужно заранее разместить информацию о компании в поисковых системах, поскольку некоторые из них отправляют подтверждения по почте, и этот процесс может затянуться на 2–3 недели.

Добавляем себя/свою организацию на карты и максимально заполняем информацией. Если отсутствует юридический адрес, можно указывать любой другой.

Популярные сервисы:

- «Яндекс. Справочник»: <https://business.yandex.ru/sprav/>.
- Google, «Мой бизнес»: <https://www.google.by/intl/ru/business/>.
- Карты, например Openstreetmap (с нее берут данные приложения вроде [maps.me](https://www.openstreetmap.org)): <https://www.openstreetmap.org>.

#### 4. Сайты услуг.

Добавляем себя на такие сайты, как:

- «Яндекс. Услуги»: <https://yandex.ru/uslugi/>.
- «Онлайнер», раздел «Услуги»: <http://www.onliner.by>.
- Услуги в Беларуси: <https://usluga.by/>.

**Лайфхак:** размещайтесь и как компания, и как отдельный специалист, таким образом вы сможете увеличить количество обращений.

5. **Агрегаторы и каталоги.** Также необходимо разместиться на основных агрегаторах и «досках объявлений» (в бесплатных тарифах):
  - белорусских (например, [tam.by](http://tam.by), [Flagma.by](http://Flagma.by), [Kontakt.by](http://Kontakt.by), [slanet.by](http://slanet.by) и др.);
  - городских (областных, районных);
  - в каталогах, на форумах, отзывиках, вопросниках, купонаторах, сайтах акций, скидок, программ лояльности ([relax.by](http://relax.by) и др.);
  - а также везде, где есть конкуренты (станьте рядом с ними).
6. **Разработка сайта.** Позаботьтесь о создании собственного сайта. В вашем случае рекомендуем сделать его на основе личного бренда. В наше время можно за 1–2 вечера при помощи специальных онлайн-конструкторов создать сайт и без знания языков программирования. Рекомендуем воспользоваться именно этим способом: такие конструкторы сайтов просты в использовании, бесплатны либо стоят недорого, имеют множество дополнительных возможностей и встроенных функций, предлагают уже готовые шаблоны как целых сайтов, так и блоков, которые легко адаптировать под нужды своей компании.

Сайты, разрабатываемые при помощи конструкторов, можно сделать под разные современные устройства (гаджеты). Вам не придется придумывать онлайн-версию.

Интернет-сайт разрабатывается очень легко – из собранных деталей: место для текста, картинок, видео, частей меню и др. Нужно только изменить внешний вид интернет-сайта и его содержание.

Наиболее популярные конструкторы сайтов: [LPmotor.ru](http://LPmotor.ru), [Tilda.cc](http://Tilda.cc), [Wix.com](http://Wix.com), [site123.com](http://site123.com).

Желательно купить и подключить белорусский домен (за 33 бел. руб. в год). В этом может помочь сайт <https://hoster.by/>.



**Не забываем оплатить и подключить ssl-сертификат** (чтобы сайт открывался не только по ссылке `htt`, но и в безопасном режиме `http`).

**Необходимо зарегистрировать сайт в торговом реестре Республики Беларусь**, чтобы не нарушать законодательство и не платить штраф.

Помните, что сайт без продвижения, даже очень хороший, – это просто один из миллионов сайтов в интернете, на который никто может и не зайти. Такой сайт не способен ничего продать, поэтому вместе с созданием необходимо продумать способы его продвижения и привлечения на него потенциальных клиентов и партнеров. Ниже (таблица 4) представлены основные и второстепенные источники потенциальных клиентов на сайте.

Таблица 4

Основные и второстепенные источники потенциальных клиентов на сайте

Офлайн	Поисковики	Социальные сети	Агрегаторы	Рассылки	Прочее
Наружная реклама	SEO (поисковая выдача)	Таргетированная реклама	Каталоги сайтов	E-mail	Сайты партнеров
Внутренняя реклама	Контекстная реклама в поиске	Реклама в группах	Справочники организаций	СМС	YouTube
Полиграфия	Контекстная реклама (РСЯ, КМС)	Ссылки в своих аккаунтах	Купонаторы, сайты с акциями	Push-уведомления	Онлайн-карты и приложения
QR-коды	Аудио- и видеореклама	Реклама у блогеров и в новостных группах	Онлайн-СМИ и городские порталы	Мессенджеры (+ чаты и каналы)	Форумы, опросники, отзывы
Реклама на авто	Ремаркетинг	Личные аккаунты собственника/сотрудников/клиентов	Сайты объявлений и услуг	Автодирект (рассылки в социальных сетях)	Сайты по поиску работы
Радио и телевидение		Ремаркетинг			Блог компании

## 7. Социальные сети. Контент и таргетированная реклама.

Идеальным вариантом для продвижения и продажи услуг кейтеринга являются социальные сети, поэтому огромная доля специалистов в этой области размещается там.

Создайте для себя страничку во всех социальных сетях (Facebook, «ВКонтакте», Instagram, «Одноклассники», Twitter и Tiktok). Разместите на них фотографии процесса работы, выполненных заказов, довольных клиентов, например, во время фуршета и после него. Общайтесь, играйте со своими подписчиками, узнавайте их мнение о вас, спрашивайте, что они хотели бы видеть на вашей страничке. Обязательно подго-

товьте и предложите несколько эксклюзивных предложений тем, кто следит за вами в социальных сетях, проводите розыгрыши. По нашему мнению, предпочтение следует отдать Instagram. Данный вид рекламы сравнительно бюджетный, и если правильно себя позиционировать, эффект будет заметен. Не забывайте, что во всех социальных сетях можно продвигать свои посты и на платной основе; как правило, если целевая аудитория подобрана тщательно, то это совсем недорого.

Контент в целом должен состоять из развлекательной, полезной, вовлекающей информации, продающих постов и сервисных сообщений. Обязательно проводите акции и розыгрыши, а при наличии партнеров – кросс-маркетинговые активности. Это позволит качественно взаимодействовать с потенциальными и постоянными клиентами, вырабатывая лояльность, и сформировать так называемых адвокатов бренда (такие люди часто рекомендуют своему окружению вас как профессионалов, защищают вас от недобросовестных и отрицательных отзывов в интернете).

### **Автоматизация**

**Соцсети.** Делается это с целью экономии времени. После публикации поста в одном месте (например, в Instagram) контент автоматически появляется во всех остальных соцсетях. Делается это через недорогие сервисы (например, [novapress.com](http://novapress.com) или [SMMplanner.com](http://SMMplanner.com)). Также по возможности лучше автоматизировать продвижение (программы, роботы, боты, сервисы), например через [brobot.ru](http://brobot.ru) или [instaplus.me](http://instaplus.me) (необходима аккуратность, делать это лучше через аккаунт, который не жалко, если его заблокируют).

### **Таргетированная реклама в соцсетях**

Возможность настроить таргетированную рекламу есть в любой социальной сети. Реклама транслируется на вашу страницу или на внешний сайт для вашей целевой аудитории в конкретное время суток вне зависимости от того, подписан пользователь на вашу страничку или нет. Публикации размещаются во всех разделах, имеющих на площадке: в ленте, историях, разделе «Интересное» и др.

Объявление должно быть разработано по следующим правилам: содержать информацию о сфере вашей деятельности, способах работы, предлагать интересное решение проблемы.

Учитывайте то, что таргетированная реклама – это платная функция. Цена напрямую зависит от портрета целевой аудитории, географии показа, уровня конкуренции и прочих моментов. Окончательная стоимость зависит от целевого действия потенциального клиента – это может быть плата за показы, клик, отправленную заявку на сайт. Стоимость за один клик в разных случаях может составлять от 3 до 5 рублей или же от 80 до 100 рублей.

Поэтому очень важно настроить таргетинг так, чтобы к вам приходили только те клиенты, которые готовы поработать с вами и кого устраивает ваше предложение.

При настройке рекламы крайне важно качественно проработать вашу целевую аудиторию, т. е. определить ее возраст, интересы, местонахождение (территориально) и др.

## **8. Рекламные публикации у блогеров.**

Рекламные публикации у блогеров могут быть разными: написанный пост в ленте, какие-то рекомендации в истории, открытая реклама в формате ролика.

Это самый дорогой способ продвижения. В инстаграме много блогеров, именно поэтому цены могут быть завышены. Лучше выбрать большее число блогеров со средним количеством подписчиков, чем одного с очень большим.

К выбору блогера, у которого вы хотите заказать рекламу, нужно подходить осознанно и грамотно. Кроме статистики, переходов и других нюансов, вам нужно знать, кто его главная аудитория. Внимательно прочтите посты, изучите информацию, которую он преподносит.

- 9. Контекстная реклама.** Это прямой путь к вашим клиентам. Она позволяет показать рекламное объявление тем, кто ищет ваш товар либо услугу здесь и сейчас. Для этого необходимо настроить контекстную рекламу на поисковые запросы клиентов в вашем районе/городе/регионе.

**Преимущества:**

- **Целевой трафик и продажи «здесь и сейчас».** Реклама показывается тем, кто нуждается в вашем продукте, поэтому вы получите больше целевых заявок и оправдаете затраты на рекламу.
- **Точная настройка по ключевым запросам.** Следует собирать поисковые запросы в каждом случае вручную. С помощью прогнозов и тестов отслеживайте самые эффективные запросы и объявления и используйте их в рекламе.
- **Возможность продвигаться без сайта.** «Яндекс» дает собственные дополнительные инструменты, которые можно интегрировать с сайтом или использовать вместо него. Например, можно создать турбостраницу.
- **Ретаргетинг.** Возможность «догнать» и возвращать пользователей, которые соприкоснулись с вашей компанией на разных площадках, прогреть их и подтолкнуть к заказу. Настраивайте контекстную рекламу на поисковые запросы клиентов в вашем районе/городе/регионе.

**Вот примерный список запросов:**

*повар на фуршет <ваш город>, кейтеринг <ваш город>, доставка обедов в офис, доставка обедов <ваш город> др.)*

- 10. Опросы и обратная связь.** Без информации об истинном отношении клиентов к вашей компании у вас не будет понимания, как улучшить услугу и сервис в целом. Установите доверительный контакт с клиентом, проявите заботу, но делайте это аккуратно и ненавязчиво. Предложите ему с целью повышения качества обслуживания ответить на несколько вопросов: что ему больше понравилось во время визита? Нужна ли ему дополнительная услуга?
- 11. CRM-системы.** Привлечение нового клиента всегда дороже, чем работа с постоянными. Ведите базу заказчиков, напоминайте им о ваших услугах и предстоящих скидках, отмечайте особенности и пожелания, приветствуйте каждого из них по имени и отчеству.
- 12. Ценовая политика.** Важнейшим вопросом эффективного функционирования любого бизнеса является выбор правильного ценового сегмента клиентов. Устанавливая слишком низкую цену на ваши услуги и товары, вы снижаете рентабельность бизнеса и теряете деньги. Если цена их слишком высока, то снижается привлекательность ваших услуг на фоне конкурентов, и вы теряете клиентов. Составьте детальный портрет своего клиента: пол, возраст, семейное положение и так далее. Вы обязаны знать о вашем клиенте абсолютно все и исходя из этого прорабатывать свою ценовую политику. Также продумайте, в каких ситуациях вы будете готовы снизить цену на товар.

По мере работы корректируйте ценовую политику в зависимости от целевой аудитории, загрузки сотрудников и других факторов, так как ожидания не всегда совпадают с реальностью. Указание четкой стоимости услуги усилит ваши рекламные материалы по сравнению с обычным перечнем услуг и их описанием.

- 13. Эксклюзивные услуги.** Отличный способ выгодно выделить себя среди конкурентов – предлагать продукты, которых нет у других. Не бойтесь продавать товары с невыра-

женным спросом, например то же вегетарианское меню или мономеню, в котором за основу взят только один продукт (рыба, винный кейтеринг).

- 14. Совместные акции с партнерами.** Подумайте, с кем бы вы могли объединиться и провести акцию либо другое интересное мероприятие. Взаимная рекомендация пойдет на пользу и вам, и вашему партнеру. Это могут быть ивент-агентства, агроусадьбы, базы отдыха и т. д.
- 15. Учитесь у конкурентов.** Ваши конкуренты всегда развиваются, придумывают что-то новое и стремятся быть лучшими, как и вы. Будьте в курсе их новостей, следите за новинками успешных компаний, адаптируйте их навыки и достижения под себя. Есть вероятность, что вы могли что-то упустить в плане маркетинга, а до чего-то не додумались. Подпишитесь на аккаунты лидеров отрасли в социальных сетях, их блоги – все это обязательно вам поможет.
- 16. Реклама в медиа.** По возможности пробуйте различные виды медийной рекламы: размещайте статьи и рекламные модули в местной прессе. Закажите рекламный ролик на радио. Хорошо работает реклама на телевидении (промооролик, новостной сюжет, бегущая строка на местном канале).
- 17. Выставки и конференции.** Посещайте такие мероприятия как зритель, принимайте сами участие, выступайте в качестве спикера.
- 18. Ведение блога или новостей.** Публикуйте грамотно подобранный контент для вашей аудитории. Это повлияет на рост в перспективе. Лучший способ привлечь клиентов – это контент-маркетинг. Публикуйте информацию, касающуюся не только вашей деятельности, но и новинок обслуживания, трендов в кулинарии и кейтеринге. Чтобы упростить наполнение сайта, можно вставить на него виджет (например, «ВКонтакте»), который будет показывать новости из вашей группы в этой соцсети.
- 19. Реклама на YouTube.** Не секрет, что на YouTube также можно размещать свою рекламу. И это касается не только видеороликов, но и текстовых блоков, изображений, баннеров. Пользователь при осуществлении запроса увидит именно вашу рекламу. Это автоматически увеличит количество переходов на сайт.

И помните: людям нравится наблюдать, как профессионалы готовят кулинарные шедевры.

**Дополнительные рекомендации.** Даже если у вас уже в целом настроены каналы привлечения клиентов, рекомендуем постоянно пробовать новые способы рекламы (обычно не более 10 % от общего рекламного бюджета). Таким образом, у вас появляется шанс найти очень эффективные и дешевые способы получить клиентов и снизить расходы на рекламу. Несколько примеров: баннеры на тематических сайтах, платная реклама в YouTube, статьи в интернете, блог компании или собственника, отзывы в интернете, партнерские программы, ретаргетинг, E-mail-рассылки, чаты, мессенджеры, купонные сервисы.

Если вы решили развивать свое дело в небольшом населенном пункте, то рекомендуем размещать рекламу в точках скопления людей (магазин, рынок, почта) и на пересечении транспортных и пешеходных потоков. Вы также можете расклеивать объявления, раздавать или опускать в почтовые ящики листовки. Обязательно развивайте сарафанное радио; путем предоставления скидок, подарков, бонусов, выполнения дополнительных услуг со скидкой или бесплатно стимулируйте клиентов рассказывать о ваших услугах другим потенциальным заказчикам.

## Выводы

Мы рассмотрели только основные методы и принципы продвижения кейтеринговых услуг. Их внедрение обязательно: не реализовав что-то из этого списка, вы можете потерять своих клиентов, а вместе с ними и прибыль. Разрабатывайте и внедряйте новые методики и приемы маркетинга. Не забывайте отслеживать эффективность каждого инструмента. Ежемесячно заполняйте таблицу показателей для профессионального управления маркетингом и продажами (таблица 5), таблицу показателей воронки продаж (таблица 6) и принимайте правильные управленческие решения на основе полученных вами данных. Это позволит достигнуть желаемых результатов.

Таблица 5

Показатели для управления маркетингом и продажами

	ЗАТРАТЫ	ВЫРУЧКА	ПРИБЫЛЬ	ВЫВОД
Канал рекламы 1	100	200	50	Отказаться. Не окупается. Однако если клиенты будут обращаться повторно, то продолжить рекламу
Канал рекламы 2	200	1000	250	Недооценен. Масштабировать. Попробовать вложить больше средств
Канал рекламы 3	300	2000	500	Эффективен. Оставить так, как есть
Канал рекламы 4	0	400	100	Эффективен. Найти похожие каналы привлечения
Канал рекламы 5	50	200	50	Продолжить тестирование, мало данных для принятия решения
Итого	350	3800	950	Эффективно. При вложении в рекламу 350 рублей прибыль составила 950 рублей

Таблица 6

Показатели воронки продаж

ПОКАЗАТЕЛЬ	МЕСЯЦ 1	МЕСЯЦ 2	МЕСЯЦ 3
<b>Основные показатели</b>			
Трафик (показы, клики)			
Лиды (звонки, заявки)			
Клиенты (оплаты)			
Выручка			

ПОКАЗАТЕЛЬ	МЕСЯЦ 1	МЕСЯЦ 2	МЕСЯЦ 3
Чистая прибыль			
Средний чек			
Возвраты и неоплаченные услуги			
<b>Стоимость привлечения клиентов</b>			
CPC (стоимость привлечения клика)			
CPL (стоимость лида)			
CPO (цена за заказ)			
ROI (эффективность маркетинговой акции/каналов)			
LVT (доход с клиента за все время)			

Подготовил материал **Евгений Бондарец**



### **Вадим Титов**

Серийный предприниматель с опытом работы в IT более 30 лет. Более 12 лет назад создал маркетплейс по недвижимости «Новостройки Беларуси». Работая IT-директором «Магна Карта Колледж Оксфорд» (Великобритания), создал со своей командой разработчиков лучший образовательный сайт Великобритании 2013 года. В настоящее время является фаундером стартапа Scan and Buy, который успешно прошел акселерацию в Польше, получив грант Правительства Республики Польша, и стал лучшим польским стартапом 2020 года в мировом отборе Seedstars. Масштабирует свой проект на Европу и США.

### **Андрей Роговский**

Практикующий юрист с опытом работы более 15 лет, аттестован Министерством юстиции Республики Беларусь. Специализируется на гражданском, налоговом, трудовом праве. Является юридическим консультантом в инвестиционных проектах с участием иностранного и белорусского капиталов.

### **Анжелика Плескачевская**

Консультант по финансовому управлению, бизнес-тренер, сертифицированный специалист по МСФО, консультант EBRD Business Advisory Services Program в Беларуси. Автор публикаций по вопросам управления финансами, затратами, управленческого учета и управления предприятием. Опыт работы в финансово-экономической сфере – более 20 лет, в т. ч. в должности заместителя директора по финансам и экономике, главного бухгалтера, менеджера по инвестициям и руководителя отдела кредитного анализа. Сайт: [www.btrainer.com](http://www.btrainer.com).

### **Евгений Бондарец**

Частный инвестор, совладелец четырех бизнесов, маркетолог, организатор бизнес-клубов. Учредитель, директор рекламной компании [Reklamator.by](http://Reklamator.by). Член Совета по развитию предпринимательства при Могилевском облисполкоме. Более 100 публичных выступлений по темам: «Старт и развитие бизнеса», «Маркетинг», «Автоматизация», «Аналитика», «CRM-системы», «Финансовая грамотность», «Инвестиции».