

УДК 33 DOI: 10.14451/1.256.284

Финансовые причины закрытия бизнеса на начальном этапе

© 2026 **Лялькова Евгения Евгеньевна**

Заместитель декана Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, кандидат экономических наук, доцент, доцент Кафедры бизнес-аналитики. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: eelyalkova@fa.ru

© 2026 **Поддубский Данила Олегович**

Студент. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: d.poddubsky@yandex.ru

Ключевые слова: первоначальные расходы, точка безубыточности, кассовый разрыв, сценарное планирование, финансовые резервы.

За административными барьерами, рыночной конкуренцией и другими внешними вызовами для бизнеса скрываются более глубокие внутренние проблемы. По мнению авторов, основными из таких проблем являются ошибки, допущенные еще на этапе запуска бизнеса. Цель работы – выявить основные финансовые просчеты, которые ведут предприятия к краху, а также сформулировать рекомендации по их предотвращению. В основе исследования – статистика выживаемости молодых предприятий, отражающая, насколько важен учет возможных рисков, которые могут привести бизнес к убыткам, еще на этапе запуска. Результаты исследования могут быть полезны как начинающим предпринимателям, так и консультантам в области бизнес-планирования.

Ежегодно в Российской Федерации регистрируются сотни тысяч новых малых предприятий. Согласно данным Федеральной налоговой службы, в 2023 году было зафиксировано более 1,2 миллиона вновь созданных субъектов малого и среднего предпринимательства [1, с. 12]. Однако статистика прекращения деятельности демонстрирует иную, менее оптимистичную тенденцию. Согласно исследованиям, от 30 до 50% новых бизнесов прекращают свое существование в течение первого года работы [5, с. 24]. Данный показатель варьируется в зависимости от отраслевой принадлежности и региона, однако суть остается неизменной: каждый второй

начинающий предприниматель не преодолевает рубеж в один год.

В общественном дискурсе укоренилось мнение, что основными препятствиями для малого бизнеса в России являются административные барьеры, внезапные проверки и коррупция. Безусловно, данные факторы существуют и создают определенные сложности. Однако при более глубоком анализе проблемы становится очевидным, что ключевая причина закрытия предприятий коренится не во внешних угрозах, а во внутренних финансовых просчетах. Бизнес прекращает существование не столько из-за отсутствия клиентов или визита контролирующих

органов, сколько вследствие исчерпания денежных средств, необходимых для покрытия обязательств [1, с. 15].

Авторская позиция настоящего исследования заключается в следующем: большинство финансовых проблем, ведущих к краху молодого бизнеса, закладываются еще до момента его официальной регистрации – на этапе финансового планирования или при полном отсутствии такового. Предприниматели, руководствуясь стремлением к реализации своей идеи, зачастую пренебрегают математическими расчетами, полагаясь на удачу и энтузиазм. В результате проект, представлявшийся прибыльным в теории, на практике оказывается финансовой ловушкой, истощающей личные сбережения [6, с. 45].

Цель данной работы заключается в анализе ключевых финансовых ошибок, приводящих к закрытию малого бизнеса на начальном этапе, и в разработке практических рекомендаций по их предотвращению. В фокусе исследования находятся такие аспекты, как ошибки в расчете точки безубыточности, неэффективное управление денежными потоками, недооценка объема первоначальных расходов и отсутствие финансового резерва [3, с. 33].

Прежде чем перейти к анализу ошибок, необходимо зафиксировать масштаб проблемы. Исследования демонстрируют, что около 20% малых предприятий прекращают деятельность в течение первого года работы [5, с. 26]. При этом ключевой причиной называется именно недостаточное финансирование и дефицит капитала для покрытия начальных расходов. Американское бюро статистики труда приводит еще более показательные цифры: примерно 45–50% новых бизнесов не достигают пятилетнего рубежа [4, с. 3].

Периодически ситуация усугубляется высокой ключевой ставкой и недоступностью дешевых кредитных ресурсов для начинающих предпринимателей. По данным Сбербанка, лишь 30% малых предприятий в России преодолевают трехлетний порог существования. Основная причина закрытий – финансовая несостоятельность,

возникающая вследствие кассовых разрывов и неверного бюджетного планирования [3, с. 35].

Важно отметить парадоксальный факт: значительная часть бизнесов закрывается, будучи формально прибыльными. Иными словами, по итогам месяца или квартала выручка превышает расходы, однако денежные средства на счетах отсутствуют [1, с. 18]. Данный феномен заслуживает отдельного внимания, поскольку именно он иллюстрирует разрыв между бухгалтерской прибылью и реальной ликвидностью, с которым сталкиваются тысячи предпринимателей.

Ошибка первая: недооценка первоначальных расходов

Классическая ловушка начинающего предпринимателя – убежденность в том, что для старта достаточно имеющихся в наличии средств. Первоначальные сметы обычно включают наиболее очевидные статьи: аренду, закупку товара, заработную плату сотрудникам. Однако реальность оказывается сложнее [5, с. 28]. Например, при открытии небольшой кофейни учитываются расходы на аренду, оборудование и сырье. При этом зачастую упускаются из виду затраты на подключение вывески, получение разрешительной документации, непредвиденный ремонт помещения, страхование, а также потери продуктов в период обучения персонала.

Исследование Michigan SBDC показывает, что предприниматели систематически недооценивают свои расходы на 30–50% [5, с. 29]. Это означает, что если смета на открытие составляет один миллион рублей, реальная потребность составит не менее полутора миллионов. Особую опасность представляет недооценка так называемых «невидимых» расходов: коммунальных платежей, обслуживания кассовой техники, эквайринга, бухгалтерского сопровождения и непредвиденных поломок.

Более того, начинающие бизнесмены часто забывают закладывать в бюджет собственную заработную плату. Им представляется, что бизнес начнет приносить доход немедленно, и они смогут использовать кассу как источник личных средств. На практике первые месяцы, а иногда

и полгода, предприятие работает с нулевой или отрицательной рентабельностью, тогда как личные расходы предпринимателя (питание, коммунальные услуги, кредитные обязательства) никуда не исчезают [7, с. 108]. Отсутствие личного финансового резерва приводит к тому, что бизнес начинает поглощать семейный бюджет, создавая психологическое давление и провоцируя принятие ошибочных управленческих решений.

Ошибка вторая: неверный расчет точки безубыточности

Точка безубыточности – момент, когда доходы уравниваются с расходами и бизнес перестает приносить убытки – является важнейшим ориентиром для любого предприятия [7, с. 109]. Однако многие предприниматели производят расчет излишне оптимистично. Они умножают средний чек на предполагаемое количество клиентов и получают желаемую цифру, забывая включить в расчет постоянные расходы: аренду, оклады, налоги, подлежащие уплате вне зависимости от объема выручки [10, с. 2].

Расчет точки безубыточности может быть представлен следующим образом. Допустим, ежемесячные постоянные расходы кофейни составляют 200 тысяч рублей (аренда, заработная плата, коммунальные услуги, налоги). Средний чек – 300 рублей. Переменные расходы на один чек (стоимость зерна, молока, стаканчика) – 100 рублей. Маржинальность одного чека, таким образом, составляет 200 рублей. Для покрытия постоянных расходов необходимо реализовать 1000 чашек кофе в месяц (200 000 / 200), что эквивалентно 33 чашкам в день. Данный показатель представляется достижимым.

Однако данный расчет не учитывает сезонные колебания, дни с низкой проходимостью, необходимость предоставления скидок на начальном этапе для привлечения клиентов, а также тот факт, что в первые месяцы работа предприятия не осуществляется на полную мощность [9, с. 45]. Реалистичный расчет должен включать пессимистичный сценарий с корректировкой на 30–40% ниже ожидаемого трафика. Если при

пессимистичном сценарии бизнес сохраняет состоятельность, можно приступить к реализации. В противном случае целесообразно пересмотреть бизнес-модель.

Ошибка третья: путаница между прибылью и деньгами

Данная ошибка представляет собой, пожалуй, наиболее коварную ловушку для начинающего предпринимателя. Возникает иллюзия, что поступление денег от клиентов свидетельствует о благополучии бизнеса. В действительности поступление выручки и наличие свободных денежных средств на счете – различные категории [1, с. 20]. Рассмотрим ситуацию: крупному клиенту продан товар на миллион рублей с отсрочкой платежа 45 дней. Выручка зафиксирована, прибыль отражена в отчетности. Однако заработная плата сотрудникам и арендная плата подлежат уплате в ближайшее время, тогда как денежные средства на счете отсутствуют ввиду их непоступления от контрагента.

Данная ситуация квалифицируется как кассовый разрыв и является причиной прекращения деятельности бизнеса чаще, чем отсутствие клиентов [10, с. 3]. По данным U.S. Bank, 82% бизнесов терпят крах именно вследствие неэффективного управления денежными потоками, а не из-за убыточности [1, с. 22]. Компания может демонстрировать прибыль согласно отчету о прибылях и убытках, но быть неплатежеспособной по факту наличия денежных средств в кассе.

Для иллюстрации данного тезиса рассмотрим следующий пример.

Компания А формально является более прибыльной, однако располагает минимальным объемом денежных средств на счете ввиду наличия значительной дебиторской задолженности. Компания Б демонстрирует меньшую прибыль, но обладает возможностью своевременно исполнять обязательства и осуществлять развитие. Данный пример наглядно демонстрирует, почему управление денежными потоками имеет большее значение, чем стремление к максимизации валовой прибыли [1, с. 24].

Таблица 1. Возможные финансовые показатели компаний, демонстрирующих кассовый разрыв и стабильную работу.

Показатель	Компания А	Компания Б
Выручка за месяц	1 000 000 ₽	800 000 ₽
Расходы за месяц	800 000 ₽	700 000 ₽
Прибыль на бумаге	200 000 ₽	100 000 ₽
Дебиторская задолженность	400 000 ₽	50 000 ₽
Денежные средства на счете	50 000 ₽	300 000 ₽
Реальность	Кассовый разрыв	Стабильная работа

Источник: составлено автором на основе расчетов.

Ошибка четвертая: отсутствие финансовой подушки

Малый бизнес может быть уподоблен хождению по канату без страховки. Любое непредвиденное событие – поломка оборудования, болезнь ключевого сотрудника, задержка платежа от клиента – способно дестабилизировать предприятие. При отсутствии резервов данная дестабилизация приобретает необратимый характер [3, с. 37].

Финансовый резерв представляет собой запас денежных средств, обеспечивающий функционирование бизнеса в штатном режиме на протяжении минимум 3–6 месяцев при отсутствии поступления выручки [5, с. 31]. Для начинающего бизнеса данный срок должен быть увеличен, поскольку прогнозирование поступления первых доходов представляет наибольшую сложность. Предприниматели зачастую игнорируют данный принцип, инвестируя каждый доступный рубль в развитие. Им представляется неэффективным хранение средств без движения, тогда как, по их мнению, они должны быть немедленно направлены на рекламу, оборудование или закупку товара.

Однако практика демонстрирует обратное: бизнес, располагающий финансовым резервом, обладает пространством для маневра [3, с. 38]. Такое предприятие способно пережить сложный период, не прибегая к кредитованию на невыгодных условиях. Оно может позволить себе отказаться от невыгодных условий контрагентов, не будучи поставленным в безвыходное положение текущими обязательствами, и осуществлять взвешенный выбор поставщиков.

Рассмотрим гипотетический пример, иллюстрирующий, как сочетание описанных ошибок приводит к прекращению деятельности бизнеса. Предприниматель принимает решение открыть небольшую пекарню. Его расчеты выглядят следующим образом:

Первоначальные расходы:

- Оборудование: 500 000 ₽;
- Ремонт помещения: 300 000 ₽;
- Закупка ингредиентов: 100 000 ₽;
- Итого: 900 000 ₽.

Ежемесячные расходы:

- Аренда: 100 000 ₽;
- Заработная плата: 200 000 ₽;
- Ингредиенты и упаковка: 150 000 ₽;
- Коммунальные и прочие расходы: 50 000 ₽;
- Итого: 500 000 ₽.

Плановая выручка при реализации 100 единиц продукции в день по цене 300 рублей: $100 \times 300 \times 30 = 900\,000$ ₽. Маржинальность составляет 40%. Прибыль рассчитывается как 360 000 ₽ минус постоянные расходы 500 000 ₽, что дает убыток в размере 140 000 ₽.

Уже на данном этапе очевидна ошибка: предприниматель произвел некорректный расчет точки безубыточности. Для достижения безубыточности необходимо реализовывать минимум 167 единиц в день, что на 67% превышает оптимистичный план.

Далее вступают в силу реалии практической деятельности. Фактическая стоимость ремонта составила 450 000 ₽ вместо запланированных

300 000 ₽. Оборудование подорожало к моменту приобретения. В первые два месяца фактическая выручка достигает лишь 50% от плановой. Поскольку предприниматель не предусмотрел средства на личные расходы, он начинает изымать деньги из оборота. По истечении полугода бизнес, который согласно расчетам должен был приносить прибыль, накапливает задолженность по аренде и прекращает деятельность [5, с. 32].

Практические рекомендации по предотвращению финансовых ошибок

Предотвращение описанных проблем представляет собой менее трудоемкую задачу, нежели устранение их последствий. Первое и главное правило: финансовое планирование должно предшествовать открытию бизнеса, а не следовать за ним [6, с. 48]. Необходимо составление детализированного бюджета с учетом пессимистичного сценария и включением резерва в размере минимум 30% на непредвиденные расходы.

Второе правило: необходимо разделение личных и бизнес-финансов с первого дня деятельности. Рекомендуется открытие отдельного расчетного счета, оформление бизнес-карты и выплата самому себе заработной платы по аналогии с наемным сотрудником [3, с. 41]. Данный подход дисциплинирует и позволяет видеть реальную картину финансового состояния предприятия.

Третье правило: внедрение регулярного финансового учета и анализа. Даже при отсутствии у предпринимателя склонности к работе с цифрами, базовые отчеты о движении денежных средств подлежат еженедельному мониторингу [10, с. 5]. Особое значение имеет контроль дебиторской задолженности и недопущение ее критического роста.

Четвертое правило: формирование финансового резерва до начала осуществления крупных инвестиций в развитие [5, с. 33]. Предпочтительнее более медленное, но стабильное развитие,

нежели стремительное банкротство. И, наконец, при возникновении кассовых разрывов решение проблемы следует искать не в привлечении новых кредитов, а в пересмотре структуры расходов и работе с дебиторской задолженностью.

Резюмируя изложенное, можно с уверенностью утверждать, что финансовая грамотность предпринимателя является ключевым фактором выживаемости малого бизнеса. Административные барьеры, высокая налоговая нагрузка и недобросовестная конкуренция, безусловно, существуют и создают дополнительные сложности. Однако основным деструктивным фактором для молодых предприятий остаются внутренние ошибки: неверный расчет точки безубыточности, смешение понятий прибыли и денежного потока, недооценка расходов и отсутствие резервов [4, с. 7].

Авторская позиция, сформулированная во введении, находит подтверждение в приведенных данных и примерах. Действительно, большинство проблем закладываются еще до открытия бизнеса – на этапе планирования. Предприниматели, уделяющие достаточное внимание финансовому планированию, обладают значительно более высокими шансами преодолеть первый, наиболее сложный год работы.

Главный практический вывод, следующий из данного исследования, может быть сформулирован следующим образом: для обеспечения выживаемости бизнеса необходимо быть готовым к наихудшему сценарию развития событий. Планирование следует осуществлять не по наиболее оптимистичному, а по наиболее пессимистичному варианту. Компании терпят крах не только из-за того, что их продукт некачественный или рынок недостаточно велик. Они терпят крах из-за того, что в финансовую архитектуру не заложена возможность темпов роста, соответствующих пессимистичному сценарию [1, с. 28].

Библиографический список

1. *Ahuja B.* Why Businesses Fail Financially Even When They're Profitable and What to Do About It / Entrepreneur. – 2025. – URL: <https://www.entrepreneur.com/money-finance/why-businesses-fail-financially-even-when-theyre-profitable/498845> (visited on 03/07/2026).
2. *Atala M.* Common Financial Mistakes in SMEs and How to Avoid Them / Mexico Business News. – 2025. – URL: <https://mexicobusiness.news/finance/news/common-financial-mistakes-smes-and-how-avoid-them> (visited on 03/07/2026).
3. *Detweiler G.* 13 financial mistakes business owners make (and how to fix them) / Nav. – 2025. – URL: <https://www.nav.com/blog/financial-mistakes-business-owners-make-2916505/> (visited on 03/07/2026).
4. *Iani A.* 10 Biggest Financial Mistakes For Early-Stage Startups / Forbes. – 2025. – URL: <https://www.forbes.com/sites/abdoriani/2025/04/29/10-biggest-financial-mistakes-for-early-stage-startups> (visited on 03/07/2026).
5. *Lonsdorf L.* Avoid These Small Business Startup Costs Mistakes / Michigan SBDC. – 2025. – URL: <https://michigansbdc.org/management-tools/avoid-these-small-business-startup-costs-mistakes> (visited on 03/07/2026).
6. *Povlitz A.* I Thought I Knew Finance Then I Took Over My Family's Franchise. Here Are The Hard Truths I Learned / Entrepreneur. – 2025. – URL: <https://www.entrepreneur.com/franchises/top-financial-mistakes-new-entrepreneurs-make/490321> (visited on 03/07/2026).
7. Spring Into Markets. NMTF Guide. – 2025. – 112 p.
8. The Top 5 Mistakes New Entrepreneurs Make (and how to avoid them) / National Bank of Arizona. – 2025. – URL: <https://www.nbarizona.com/personal/community/blog/top-5-mistakes-new-entrepreneurs-make/> (visited on 03/07/2026).
9. Unit Economics The Make Or Break Factor For Startups / Benzinga. – 2025. – URL: <https://www.benzinga.com/opinion/25/04/44843513/unit-economics-the-make-or-break-factor-for-startups> (visited on 03/07/2026).
10. *Zwilling M.* 7 Money Management Mistakes That Often Lead to Business Failure / Inc. – 2023. – URL: <https://www.inc.com/martin-zwilling/7-money-management-mistakes-that-often-lead-to-business-failure.html> (visited on 03/07/2026).