

ФП-02 / АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ

Денежные потоки и ликвидность

«СеверКомплект»

Оптовые поставки · анализ 2025 года и прогноз на 13 недель



ПЕРИОД ПРОВЕРКИ

2025 / прогноз 2026

ДЕМОНСТРАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Условная компания · модельные данные

Оглавление

Денежные потоки и ликвидность

«СеверКомплект» · ФП-02 · 2025; прогноз 2026 · редакция 01 от 27.09.2026

Демонстрационный отчёт. Все компании, операции и исходные документы вымышлены. Суммы в млн руб., если не указано иное.

01 Резюме для собственника	2
02 Паспорт и границы проверки	3
03 Исходные данные и маршрут сверки	4
04 Контроль качества банковского контура	5
05 Годовая структура движения денег	6
06 Помесячная сверка остатков	7
07 Сезонность денежных поступлений	8
08 Почему прибыль не равна деньгам	9
09 Деньги в оборотном капитале	10
10 Возраст дебиторской задолженности	11
11 Очередность работы с дебиторами	12
12 Карта обязательств поставщикам	13
13 Как собран прогноз на 13 недель	14
14 Поступления: базовый график	15
15 Выплаты: план и управляемость	16
16 Календарь: первые семь недель	17
17 Календарь: недели восемь–тринадцать	18
18 Профиль базового кассового разрыва	19
19 Доступный остаток и буфер	20
20 Стресс: задержка поступлений на две недели	21
21 Мера А: ускорение клиентской оплаты	22
22 Меры Б и В: согласованные переносы	23
23 Совместный эффект трёх мер	24
24 Резервный сценарий финансирования	25
25 Матрица чувствительности календаря	26
26 Правила платёжного решения	27
27 Панель еженедельного контроля	28
28 План действий и критерии закрытия	29
29 Расчётная база и ограничения	30

Нумерация относится к основной части. Титульная и финальная страницы добавляются после утверждения. Оглавление и закладки PDF активны.

Источник: Навигация по отчёту. Цифры и документы созданы для демонстрации методики.

01 Резюме для собственника

Прибыль 12,0 не устраняет риск кассового разрыва. В базовом календаре дефицит возникает на четвёртой неделе.

12,0

Чистая прибыль 2025

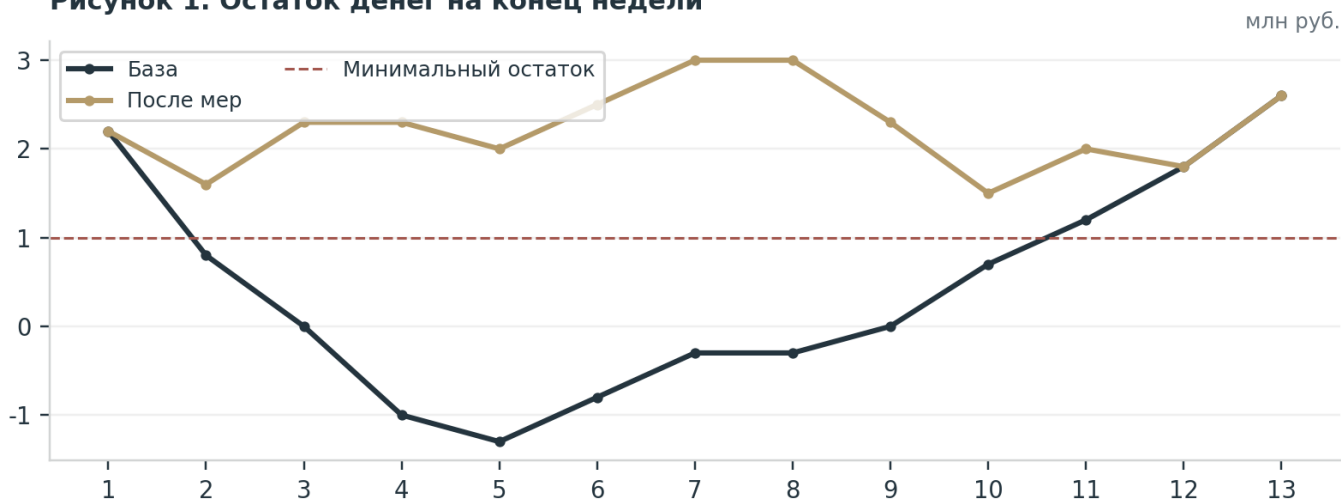
-1,3

Минимум базового остатка

2,3

Разрыв до резерва 1,0

Рисунок 1. Остаток денег на конец недели



Основная причина — несовпадение сроков поступлений и обязательных выплат. На конец года 24,0 находится в дебиторской задолженности, ещё 18,0 — в запасах. Проблема не сводится к убыточности продаж.

Решение в модели: согласовать ускорение оплаты 1,5, перенос закупочного платежа 1,0 и капитальных расходов 0,8. Эффект временный: годовой доход и обязательства от перестановки дат не меняются.

Источник: Д01-Д08; годовая модель и календарь Н01-Н13.

02 Паспорт и границы проверки

Один оптовый поставщик, 12 месяцев истории и 13 недель прогноза. Это проверка ликвидности, а не разработка полной финансовой модели.

Параметр	Принято в примере
Компания	Условный поставщик «СеверКомплект»
История	01.01–31.12.2025
Прогноз	05.01–05.04.2026; недели с понедельника по воскресенье
Счета	Три рублёвых банковских счёта
Объём	Модельный журнал: 1 248 строк; лимит услуги — 5 000
Единица	Млн руб.; данные приведены к одному денежному контуру
Результат	Сверки, календарь, сценарии и порядок обновления

Прогноз начинается с остатка на 31 декабря. Для учебной модели движение 1–4 января принято равным нулю. В реальном задании этот переход сверяется отдельной выпиской.

Кредитная доступность, юридический приоритет платежей, налоговые сроки и платёжеспособность клиентов здесь не подтверждаются. Косвенные налоги отдельно не моделируются; прибыль и поступления сопоставлены в согласованной условной базе.

Граница ФП-02: анализ денег и ликвидности. Изменение кредитных договоров и взыскание задолженности требуют отдельных решений заказчика.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

03 Исходные данные и маршрут сверки

Каждое число привязано к модельному источнику. Документы обозначают структуру входного пакета, а не фактически полученные банковские подтверждения.

Код	Модельный материал	Назначение
Д01	Выписки по счетам А, Б, В	Остатки и внешние движения
Д02	Журнал классификации 1 248 строк	Исключение внутренних переводов
Д03	Отчёт о прибыли за 2025	Мост от прибыли к деньгам
Д04	Реестр дебиторов на 31.12	Сроки и ожидаемые поступления
Д05	Реестр поставщиков	Календарь обязательств
Д06	Планы зарплат, налогов, расходов	Регулярные выплаты
Д07	Графики долга и инвестиций	Внеоперационные платежи
Д08	Подтверждения дат и протокол мер	Сценарные переносы

Логика проверки

Сначала сверяются остатки каждого счёта. Затем удаляются зеркальные переводы, внешние движения классифицируются, после чего итог увязывается с денежным остатком. Прогноз собирается отдельно: ожидаемые даты не заменяют фактические.

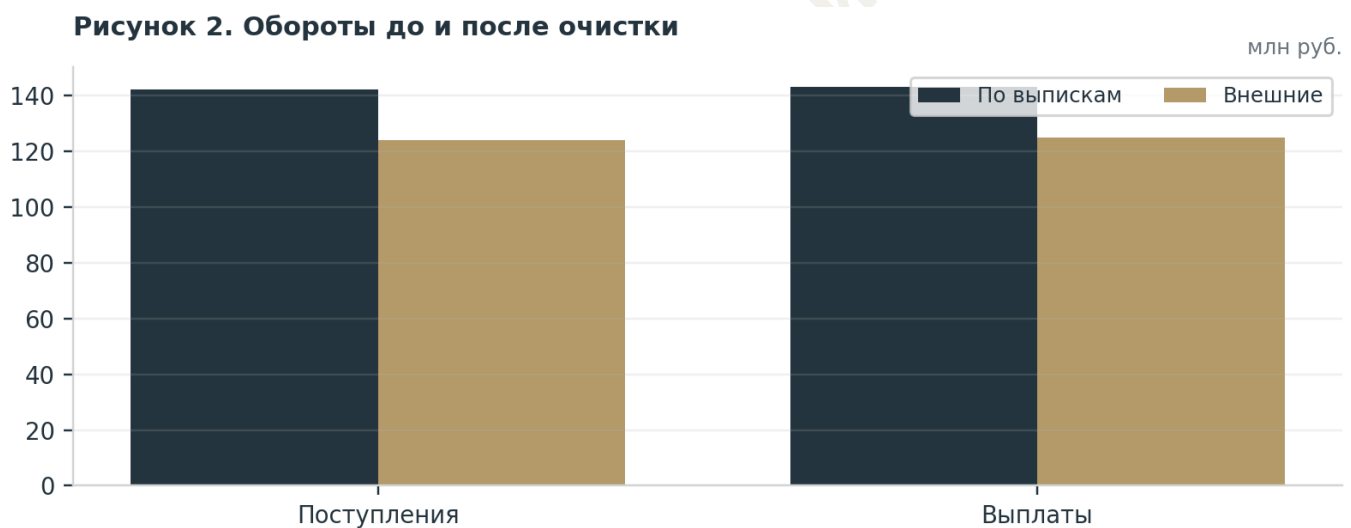
Источники имеют условную версию 01. Любое изменение даты или суммы в календаре должно иметь автора, основание и дату обновления.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

04 Контроль качества банковского контура

Внутренние переводы увеличивают обороты выписок, но не создают денег у компании.

Показатель	Сумма / объём	Контроль
Строки выгрузки	1 248	Три счёта, один период
Парные внутренние переводы	120 строк / 60 пар	По 18,0 входа и выхода
Внешние строки	1 128	После исключения 120 строк
Входящие обороты выписок	142,0	124,0 внешних + 18,0 внутренних
Исходящие обороты выписок	143,0	125,0 внешних + 18,0 внутренних
Изменение денег	−1,0	Совпадает до и после исключения



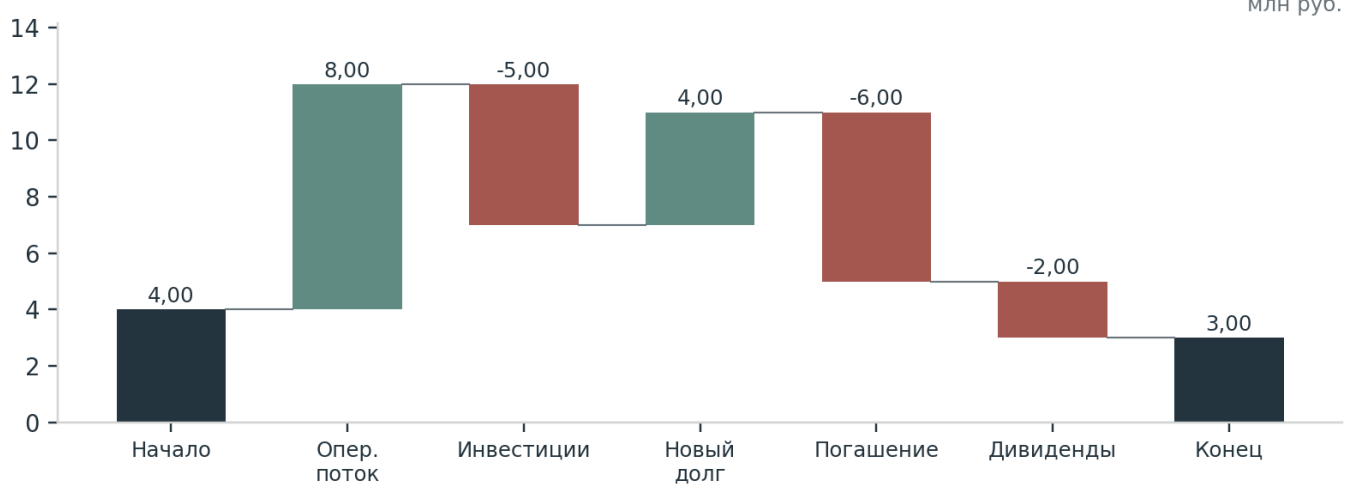
Каждая пара связывается идентификатором перевода, суммой и датой. Несопоставленные движения нельзя автоматически исключать только по тексту назначения. В модели все 60 пар согласованы; это заданное условие, а не доказательство качества реальной выгрузки.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

05 Годовая структура движения денег

Операционный поток 8,0 положителен, но инвестиции, погашение долга и выплаты собственнику превышают его.

Рисунок 3. От 4,0 к 3,0 на счетах



Категория	Поступления	Выплаты	Чистый поток
Операционная	120,00	112,00	8,00
Инвестиционная	0,00	5,00	-5,00
Финансовая	4,00	8,00	-4,00
Всего	124,00	125,00	-1,00

Получение займа 4,0 не включается в выручку или операционные поступления. Погашение основной суммы 6,0 не признаётся расходом отчёта о прибыли. Дивиденды 2,0 показаны отдельно от затрат бизнеса.

Увеличение кредитного лимита не исправляет операционную причину разрыва. Оно меняет источник финансирования и требует отдельной проверки возвратности.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

06 Помесячная сверка остатков

Годовой итог скрывает внутригодовую неравномерность. Начальный остаток каждого месяца равен конечному остатку предыдущего.

Месяц	Клиенты	Опер. выплаты	Опер. поток	Все потоки	Конец
Янв	7,0	7,2	-0,2	-0,7	3,3
Фев	8,0	7,7	0,3	-0,2	3,1
Мар	9,0	8,8	0,2	-1,3	1,8
Апр	10,0	9,3	0,7	2,2	4,0
Май	11,0	10,3	0,7	0,2	4,2
Июн	11,0	10,9	0,1	-2,4	1,8
Июл	10,0	9,4	0,6	0,1	1,9
Авг	10,0	9,4	0,6	0,1	2,0
Сен	11,0	10,9	0,1	0,6	2,6
Окт	11,0	9,4	1,6	1,1	3,7
Ноя	11,0	9,4	1,6	1,1	4,8
Дек	11,0	9,3	1,7	-1,8	3,0

Колонка «Все потоки» дополнительно включает инвестиции, заёмное финансирование, погашение основного долга и дивиденды. Поэтому она не обязана совпадать с операционным результатом месяца.

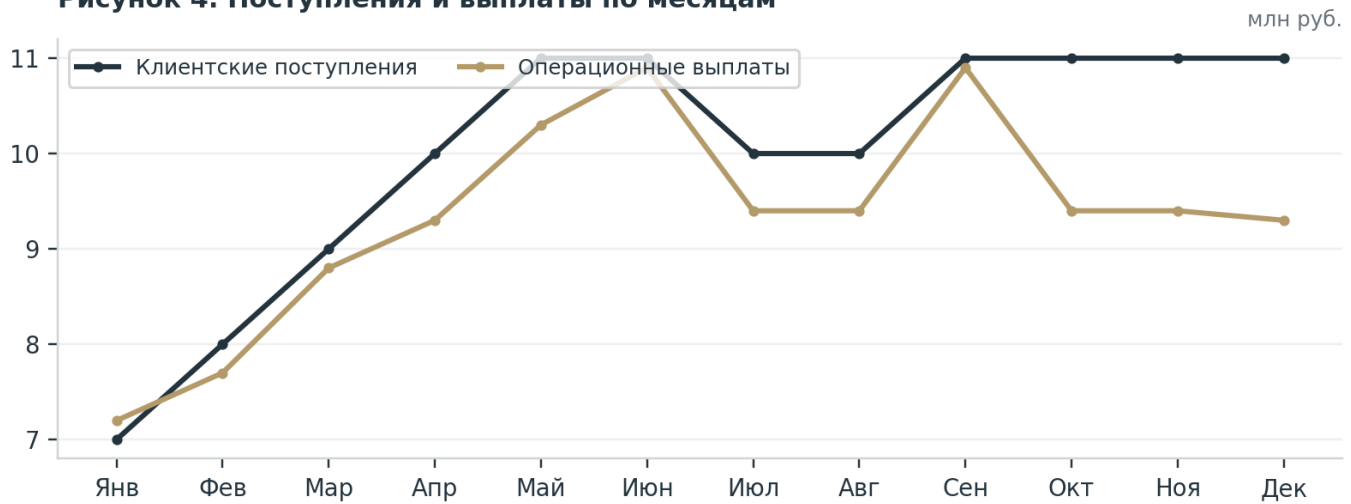
Контроль: $4,0 + \text{сумма всех чистых потоков } (-1,0) = 3,0$. Детализация регулярных платежей приведена в расчётной базе на последней странице.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

07 Сезонность денежных поступлений

Рост поступлений во второй половине года не означает пропорционального роста доступного денежного остатка.

Рисунок 4. Поступления и выплаты по месяцам



Период	Поступления	Опер. поток
I квартал	24,0	0,3
II квартал	32,0	1,5
III квартал	31,0	1,3
IV квартал	33,0	4,9

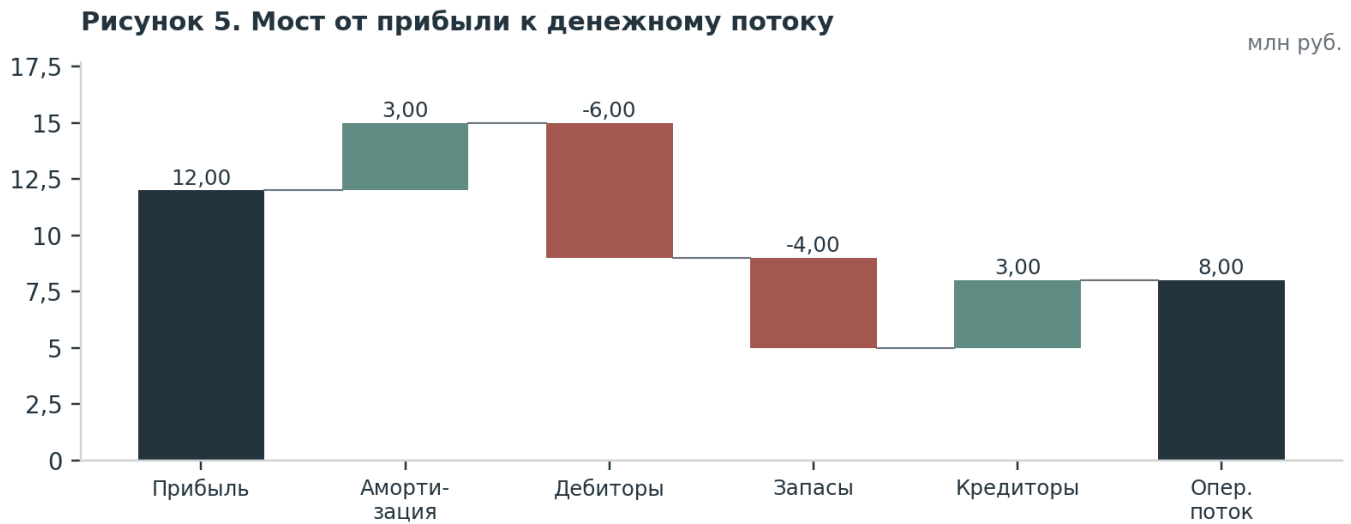
Помесячная история используется для проверки правдоподобия календаря, но не переносится в прогноз механически. Недельный план должен опираться на конкретные сроки оплаты покупателей и поставщиков.

В примере нет отраслевой нормы сезонности: график характеризует только вымышленную компанию.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

08 Почему прибыль не равна деньгам

Чистая прибыль 12,0 преобразуется в операционный поток 8,0 после учёта амортизации и оборотного капитала.



Связь	Расчёт
Выручка → поступления	126,0 – (24,0 – 18,0) = 120,0
Себестоимость → закупки	69,0 + (18,0 – 14,0) = 73,0
Закупки → оплата поставщикам	73,0 – (15,0 – 12,0) = 70,0
Чистая прибыль	126 – 69 – 24 – 10 – 3 – 8 = 12

Рост дебиторской задолженности и запасов использует деньги. Рост кредиторской задолженности временно финансирует этот рост. Амортизация 3,0 уменьшает прибыль без текущего денежного платежа.

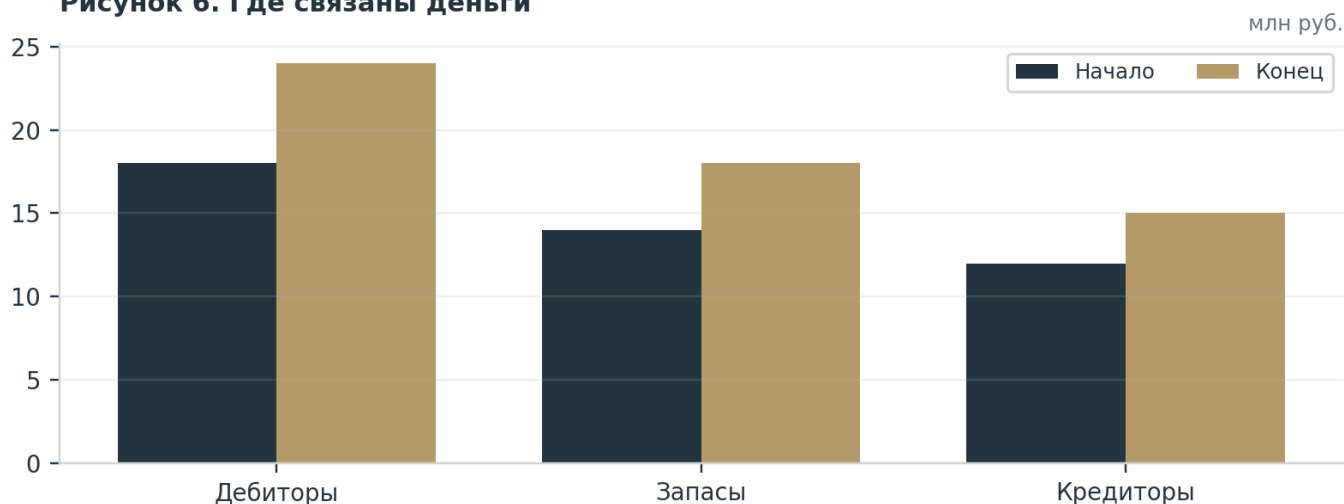
Мост построен в упрощённой модели без отдельного контура НДС и отложенных налогов; он не заменяет бухгалтерский отчёт о движении денежных средств.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

09 Деньги в оборотном капитале

Чистый операционный оборотный капитал вырос на 7,0: с 20,0 до 27,0.

Рисунок 6. Где связаны деньги



Компонент	Изменение	Воздействие на деньги
Дебиторы	+6,0	−6,0
Запасы	+4,0	−4,0
Кредиторы	+3,0	+3,0
Чистый эффект	+7,0 потребности	−7,0

$27,0 = 24,0 + 18,0 - 15,0$. Это потребность, рассчитанная только по трём заданным компонентам, а не сумма, которую можно немедленно высвободить.

Перенос оплаты поставщику улучшает временный остаток, но увеличивает зависимость от согласия контрагента. Высвобождение запасов потребовало бы отдельного анализа оборачиваемости и доступности товара.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

10 Возраст дебиторской задолженности

Из 24,0 задолженности 6,0 уже просрочено. Возраст долга не является вероятностью взыскания.



Группа клиентов	Весь долг	В том числе просрочено
А	6,00	2,00
Б	4,50	1,50
В	3,50	1,00
Г	3,00	0,50
Д-З	7,00	1,00

Первые три клиента формируют 14,0, или 58,3% задолженности. Поэтому даже без увеличения общего долга задержка одного крупного плательщика способна нарушить недельный календарь.

В прогноз включается дата ожидаемой оплаты, обоснованная историей и подтверждением клиента. Сам факт наличия счёта или акта не означает поступление в указанную неделю.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

11 Очередность работы с дебиторами

Ускорение 1,5 в сценарии относится к одному платежу клиента А. Остальная задолженность не считается автоматически взысканной.

Клиент	Долг	Просрочено	Действие
А	6,0	2,0	Подтвердить перенос 1,5 с Н10 на Н03
Б	4,5	1,5	Уточнить график и спорные документы
В	3,5	1,0	Согласовать частичную оплату
Г	3,0	0,5	Закрыть недостающие подтверждения
Д	2,5	0,5	Проверить исполнение обещанной даты
Е	2,0	0,5	Еженедельный контроль
Ж	1,5	0,0	Обычный мониторинг
З	1,0	0,0	Обычный мониторинг

Условие включения меры

В модели ускорение не требует скидки. Если покупатель просит коммерческую уступку, её размер и денежный эффект необходимо добавить отдельно. До подтверждения покупателем мера остаётся сценарием.

Ответственный — руководитель продаж совместно с финансовым менеджером. Критерий исполнения — зачисление денег, а не отправка письма или обещание клиента.

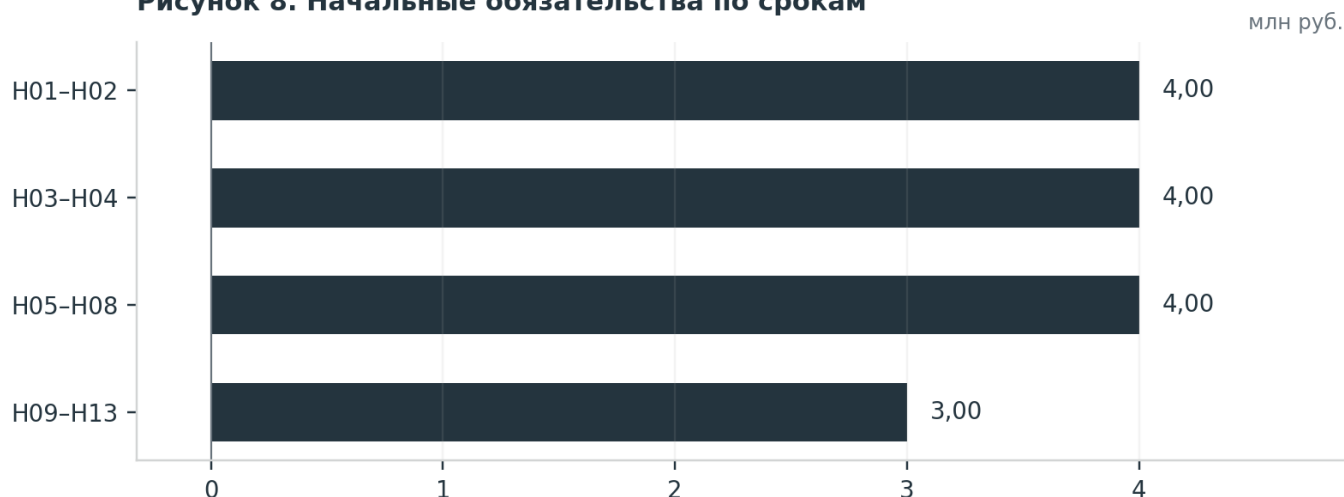
Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

12 Карта обязательств поставщикам

Задолженность 15,0 на конец года распределена по срокам. В прогноз также входят новые закупки, поэтому его выплаты не равны только начальному долгу.

Срок оплаты	Сумма	Позиция в календаре
Недели 1–2	4,0	Наиболее близкие обязательства
Недели 3–4	4,0	Включают платёж 1,0 с возможным переносом
Недели 5–8	4,0	Сверить с графиком поставок
Недели 9–13	3,0	Контроль договорных сроков
Итого	15,0	Начальный реестр Д05

Рисунок 8. Начальные обязательства по срокам



Перенос 1,0 с четвёртой на девятую неделю допускается только при согласии поставщика и сохранении поставок. Просрочка без согласования не считается управленческой мерой.

Отдельный платёж 0,8 за оборудование относится к инвестиционному плану, а не к этому реестру торговой кредиторской задолженности.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

13 Как собран прогноз на 13 недель

Календарь показывает договорные и ожидаемые даты, а не равномерную долю месячного бюджета.

Блок	Правило модели	Проверка
Начало	3,0 на трёх счетах	Без ограниченных остатков
Поступления	По датам ожидаемой оплаты	Сверка с Д04 и планом новых продаж
Регулярные выплаты	По внутренним платёжным датам	Д06; правовой календарь не моделируется
Закупки	Начальные долги и новые поставки	Исключение повторных заявок
Капитальные расходы	Отдельная строка 0,8 в Н02	Не смешивать с расходами периода
Горизонт	13 недель с 05.01.2026	Хвост за горизонтом раскрывается

В каждой неделе остаток рассчитывается последовательно: деньги на начало плюс поступления минус выплаты. Отрицательное значение показывает необеспеченную потребность; в реальном банке такой остаток без финансирования не возникает.

Резерв 1,0 — управленческое допущение модели, а не норматив достаточности ликвидности. Его выбирает заказчик с учётом риска и доступных источников.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

14 Поступления: базовый график

Сумма ожидаемых поступлений за 13 недель составляет 39,1. Это прогноз, а не подтверждённая выручка.



Основание	Что проверяется	Риск
Начальные дебиторы	Сумма, дата, отсутствие спора	Перенос оплаты
Новые отгрузки	План продаж и условия оплаты	Отгрузка или приёмка позже срока
Ускорение клиента А	Только в сценарии мер	Нельзя включать второй раз
Кредит	Только в сценарии финансирования	Не считать клиентским поступлением

Базовый ряд не включает кредитные поступления. В стрессовом варианте 20% каждого недельного поступления сдвигается на две недели; это тест сроков, а не прогноз безнадёжных долгов.

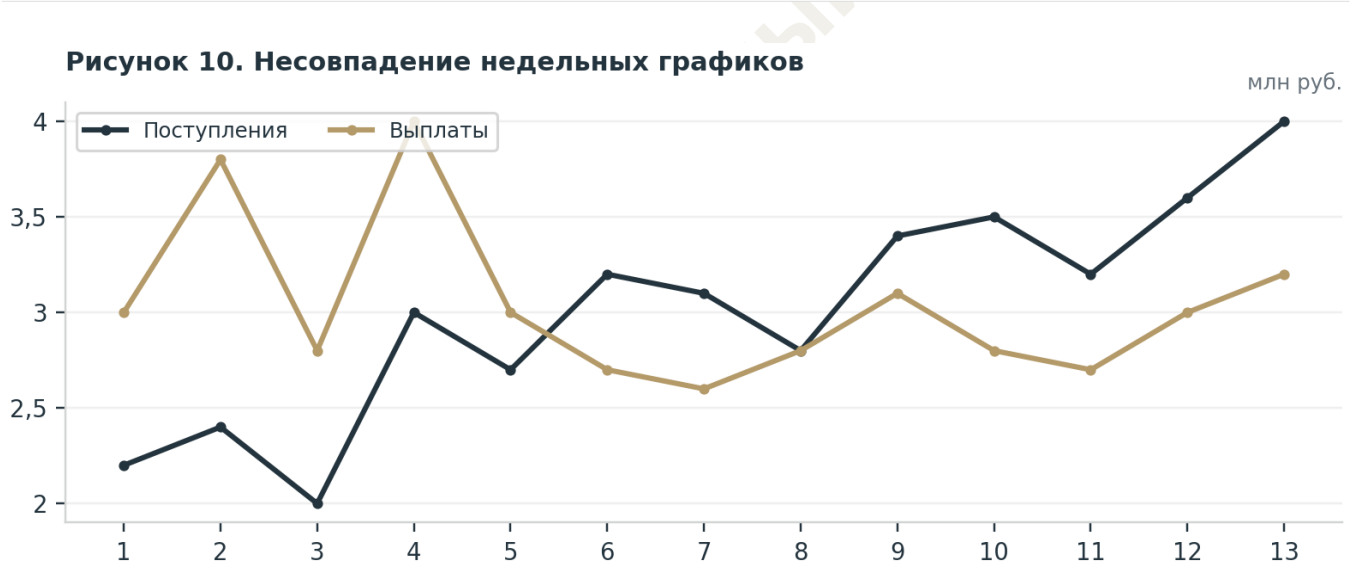
Для применения к реальной компании агрегаты должны раскрываться до плательщика и документа. В демонстрационном отчёте используется согласованная недельная модель.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

15 Выплаты: план и управляемость

За 13 недель запланировано 39,5 выплат. Сокращение кассового пика возможно только по согласуемой части.

Тип выплаты	Режим управления	Что не допускается
Оплата труда и обязательные платежи	Подтвердить сумму и точную дату	Самовольный перенос под модель
Критические поставки	Согласовать условия заранее	Остановка снабжения без оценки
Обычные закупки	Переговоры о переносе 1,0	Повторное исключение из бюджета
Оборудование	Перенос 0,8 на H12	Забыть возратить платёж в горизонт
Основной долг	По отдельному графику	Смешивать с процентами и расходами



Платёжный календарь отражает текущую гипотезу сроков. Классификация «управляемый» означает возможность переговоров, а не право компании не платить. Все меры проверяются на влияние на деятельность.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

16 Календарь: первые семь недель

Базовый вариант без новых кредитов и без переноса обязательств. Минимальный целевой остаток — 1,0.

Неделя / начало	Начальный остаток	Приход	Выплаты	Конечный остаток	До резерва
H01 / 05.01	3,0	2,2	3,0	2,2	0,0
H02 / 12.01	2,2	2,4	3,8	0,8	0,2
H03 / 19.01	0,8	2,0	2,8	0,0	1,0
H04 / 26.01	0,0	3,0	4,0	-1,0	2,0
H05 / 02.02	-1,0	2,7	3,0	-1,3	2,3
H06 / 09.02	-1,3	3,2	2,7	-0,8	1,8
H07 / 16.02	-0,8	3,1	2,6	-0,3	1,3

Колонка «До резерва» равна $\max(0; 1,0 - \text{конечный остаток})$. Она включает как покрытие отрицательного остатка, так и восстановление управленческого буфера.

Отрицательный остаток означает, что часть плана не может быть исполнена без изменения сроков или привлечения денег. Это аналитическое продолжение календаря, а не разрешённый овердрафт.

Положительный итог последней недели не компенсирует невозможность провести обязательный платёж раньше. Решение принимается по минимальному остатку внутри горизонта.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

17 Календарь: недели восемь-тринадцать

Базовый вариант без новых кредитов и без переноса обязательств. Минимальный целевой остаток — 1,0.

Неделя / начало	Начальный остаток	Приход	Выплаты	Конечный остаток	До резерва
H08 / 23.02	-0,3	2,8	2,8	-0,3	1,3
H09 / 02.03	-0,3	3,4	3,1	0,0	1,0
H10 / 09.03	0,0	3,5	2,8	0,7	0,3
H11 / 16.03	0,7	3,2	2,7	1,2	0,0
H12 / 23.03	1,2	3,6	3,0	1,8	0,0
H13 / 30.03	1,8	4,0	3,2	2,6	0,0

С девятой недели остаток выходит из отрицательной зоны, но целевой буфер восстанавливается только в H11. Поступления на поздних неделях должны быть подтверждены: именно они обеспечивают восстановление ликвидности.

Остаток H13 2,6 рассчитан до обязательств следующего квартала. Его нельзя целиком направлять собственнику, пока не добавлены новые недели прогноза и не подтверждены будущие выплаты.

Положительный итог последней недели не компенсирует невозможность провести обязательный платёж раньше. Решение принимается по минимальному остатку внутри горизонта.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

18 Профиль базового кассового разрыва

Наиболее напряжённая точка — пятая неделя. Дефицит денег 1,3; до управленческого резерва не хватает 2,3.

Рисунок 11. Глубина и продолжительность разрыва



5

Неделя с отрицательным остатком

2,6

Остаток в конце Н13

2,3

Максимум до резерва

Первые меры должны сработать до второй-четвёртой недели. Договорённость, достигнутая после максимального дефицита, не устраняет раннюю нехватку денег.

Число недель оценивается по остатку на конец недели. Внутрдневные разрывы модель не выявляет; для критичных дат требуется дневная детализация.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

19 Доступный остаток и буфер

Потребность в деньгах зависит от выбранного резерва. Один и тот же календарь даёт разные требования к финансированию.



Остатки по счетам	На начало	Доступность
Счёт А	1,80	Свободный в модели
Счёт Б	0,90	Свободный в модели
Счёт В	0,30	Свободный в модели
Итого	3,00	Без ограничений и неснижаемых сумм

Если часть средств заблокирована, размещена на недоступном депозите или ограничена договором, её нужно исключить из начального остатка. В этом примере подобных ограничений не задано.

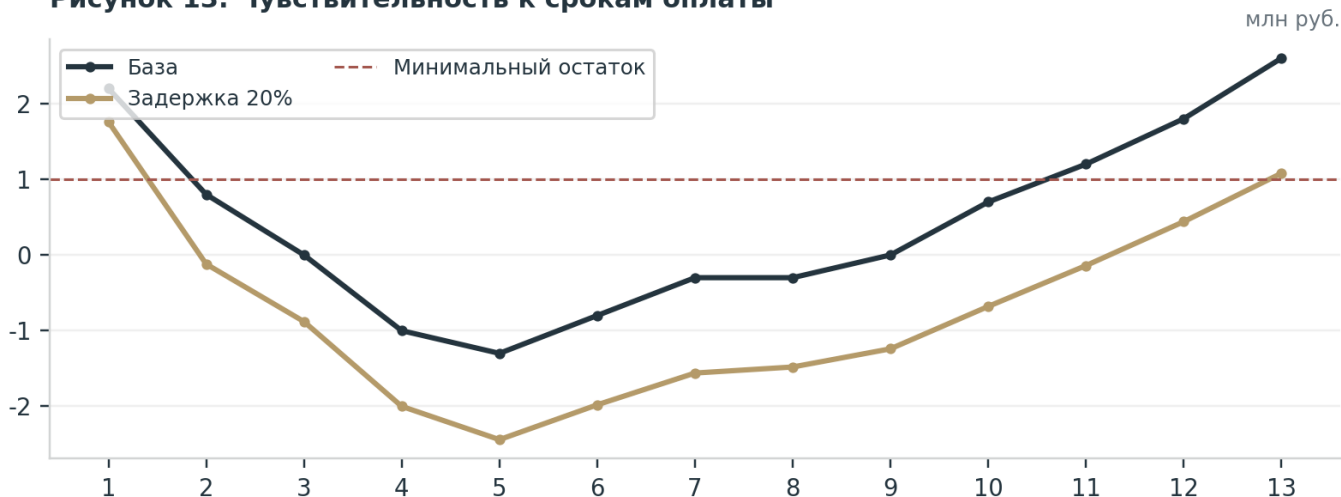
Выбор буфера не должен маскировать отрицательный базовый остаток. Сначала определяется обеспеченность обязательств, затем комфортный запас ликвидности.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

20 Стресс: задержка поступлений на две недели

Сдвиг 20% каждого поступления увеличивает дефицит, хотя договорная сумма продаж остаётся прежней.

Рисунок 13. Чувствительность к срокам оплаты



Показатель	База	Стресс
Минимальный остаток	-1,30	-2,44
До резерва в худшей точке	2,30	3,44
Деньги в конце Н13	2,60	1,08
Поступления за горизонтом	0,00	1,52

Для Н01 и Н02 в модели нет перенесённых поступлений из предыдущего горизонта. Часть Н12 и Н13 поступит в Н14 и Н15. Поэтому сумма поступлений внутри 13 недель уменьшается без признания потери выручки.

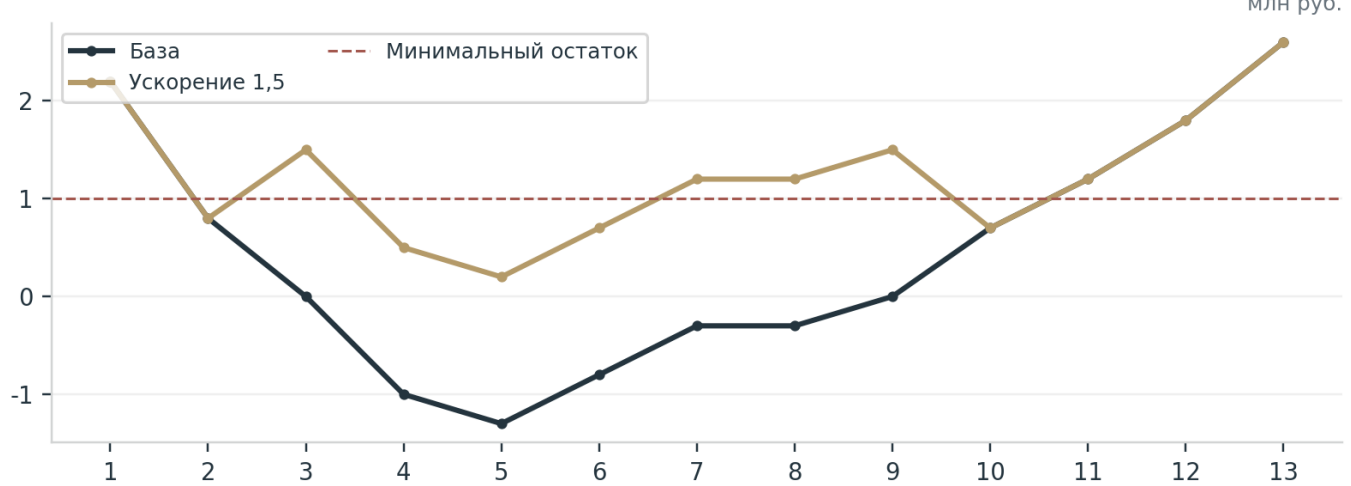
Это изолированный тест срока оплаты. Он не включает снижение спроса, рост себестоимости или одновременное ухудшение условий поставщиков.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

21 Мера А: ускорение клиентской оплаты

Перенос 1,5 с Н10 на Н03 снижает ранний разрыв, но не увеличивает общую сумму денег за горизонт.

Рисунок 14. Временный эффект ускорения



Параметр	Значение
Источник	Часть платежа клиента А; реестр Д04
Изменение Н03	+1,5 к поступлениям
Изменение Н10	−1,5 к поступлениям
Сумма эффекта за 13 недель	0,0
Стоимость меры	В модели 0,0; скидка не предусмотрена

Ключевое условие — письменное подтверждение клиента и фактическое поступление. Если оплата просто добавлена в Н03, но сохранена в Н10, ликвидность окажется завышена на 1,5.

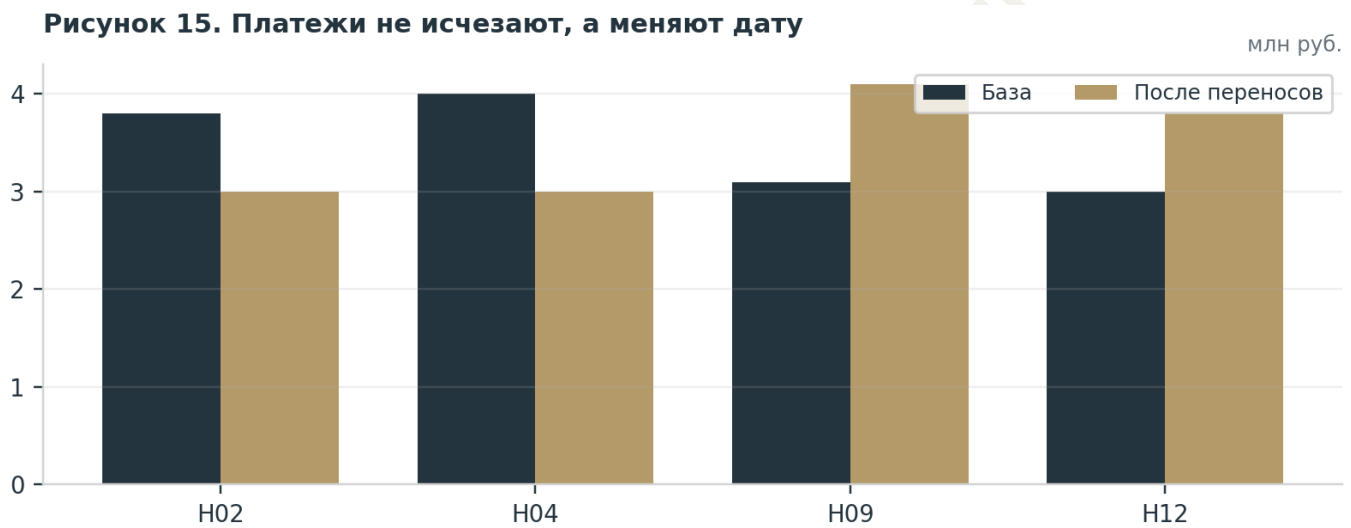
Мера снимается из сценария сразу после отказа клиента; её нельзя сохранять как «ожидаемую» без актуального основания.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

22 Меры Б и В: согласованные переносы

Перенос закупочного платежа 1,0 и оборудования 0,8 распределяет нагрузку внутри горизонта.

Платёж	Исходно	После мер	Основание
Оборудование 0,8	H02	H12	Согласование новой даты и поставки
Поставщик 1,0	H04	H09	Дополнительное соглашение / подтверждение
Общий объём выплат	39,5	39,5	Не меняется



После переноса нужно проверить поздние пики. Улучшение первых недель может создать новый разрыв в H09 или H12, если не пересчитать календарь целиком.

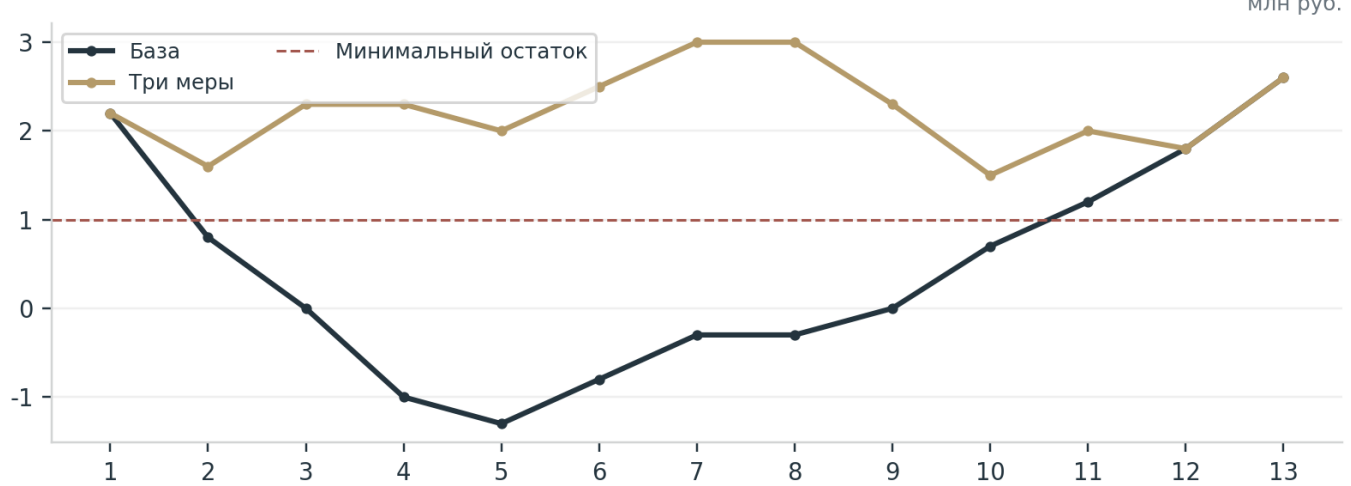
Комиссии, изменение цены, штрафы и риск остановки поставок не заданы. При их появлении эффект меры рассчитывается заново.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

23 Совместный эффект трёх мер

Совместный вариант применяет все согласованные изменения дат один раз.
Конечный остаток совпадает с базой.

Рисунок 16. Календарь после управления сроками



Показатель	База	После мер
Минимальный остаток	-1,30	1,50
Максимум до резерва	2,30	0,00
Конец Н13	2,60	2,60
Изменение прибыли от самих дат	0,00	0,00

Этот сценарий работает только при одновременном исполнении договорённостей. Если хотя бы один перенос не согласован, нельзя использовать улучшенный остаток как утверждённый платёжный лимит.

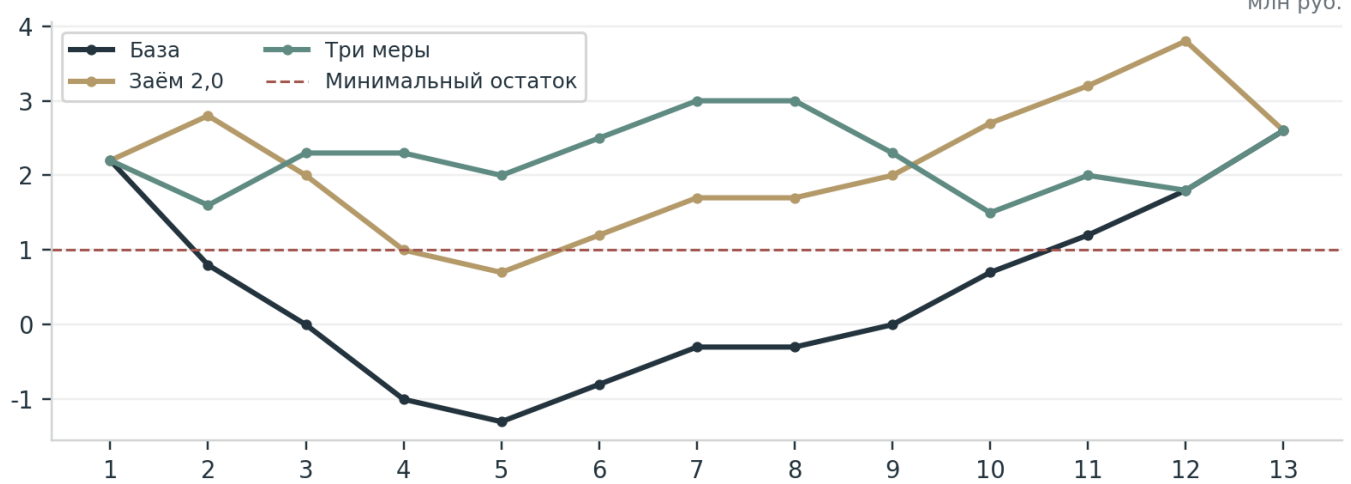
Эффекты не складываются по их максимальным значениям: максимум каждой меры может приходиться на разные недели. Итог определяется пересчётом общего календаря.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

24 Резервный сценарий финансирования

Условное привлечение 2,0 в H02 и возврат в H13 сравнивается с управлением сроками, но доступность займа не подтверждается.

Рисунок 17. Два разных способа закрытия разрыва



Сумма 2,0 не обеспечивает буфер 1,0 в худшую неделю базового календаря: для этого нужно 2,3 до учёта стоимости финансирования. Платёж процентов и комиссий здесь не задан и должен уменьшать остаток в отдельном сценарии.

Условие	Что требуется до решения
Лимит	Подтверждение доступной суммы и даты выдачи
Возврат	Источник H13 и проверка последующего горизонта
Стоимость	Проценты, комиссии и иные платежи
Ограничения	Условия договора и полномочия подписантов

Показанный вариант — сравнение денежных профилей, а не рекомендация оформить кредит.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

25 Матрица чувствительности календаря

По строкам меняется доля задержанных поступлений, по столбцам — длительность задержки. В ячейках показана потребность до резерва 1,0.



Каждая ячейка — самостоятельный полный пересчёт. Базовый ряд выплат, начальные деньги и резерв остаются прежними. Значения нельзя складывать или трактовать как вероятность наступления события.

Применение	Управленческое действие
Зона базовой потребности	Подтвердить меры на ранние недели
Увеличение срока задержки	Заранее согласовать резервный источник
Пересмотр доли задержек	Обновить прогноз по клиентам
Выход за горизонт	Показать поступления в H14 и далее

Матрица относится к базовому календарю до трёх мер. Для проверки устойчивости согласованного плана нужна такая же матрица после включения подтверждённых мер.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

26 Правила платёжного решения

Платёж проводится после проверки основания, срока, остатка и последствий для следующего горизонта.

Этап	Вопрос	Результат
1. Основание	Есть документ и подтверждение исполнения?	Допуск к рассмотрению
2. Дата	Обязательная или согласуемая?	Подтверждённый срок
3. Деньги	Сохраняется резерв после оплаты?	Проверка календаря
4. Последствия	Как перенос влияет на людей и поставки?	Оценка ответственного
5. Решение	Кто утвердил исключение?	Запись в реестре
6. Факт	Деньги списаны и верно классифицированы?	Заккрытие заявки

Управленческий порядок не устанавливает юридическую очерёдность платежей. Для реальных обязательств применяются договорные условия и требования законодательства, которые в объём этой демонстрационной проверки не входят.

Платёж, перенесённый из-за нехватки денег, остаётся в реестре. Его нельзя удалить из календаря без документированного прекращения обязательства.

Ответственный за платёжный календарь не должен единолично менять коммерческие условия с контрагентом. Дата и последствия согласуются с владельцем договора.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

27 Панель еженедельного контроля

Панель должна предупреждать о дефиците до даты платежа. В примере используются внутренние пороги, выбранные для демонстрации.

Показатель	База	Сигнал	Реакция
Минимум на 13 недель	–1,3	Ниже нуля	План не обеспечен
Запас до резерва	–2,3	Ниже 1,0 остатка	Согласовать меры
Просроченные дебиторы	6,0	Рост к прошлой неделе	Пересмотр поступлений
Подтверждённость мер	Требуется подтверждений	Нет документа	Не включать в утверждённый план
Ошибка прогноза	Факт пока отсутствует	Факт – план по неделе	Разбор причины
Хвост за горизонтом	В стрессе 1,52	Поступления в Н14–Н15	Расширить календарь

Ошибка прогноза измеряется отдельно по поступлениям и выплатам. Хорошее совпадение чистого потока может скрыть одновременно завышенные поступления и завышенные выплаты.

В демонстрационном примере нет факта 2026 года. Поэтому показатели точности прогноза не подменяются вымышленной статистикой исполнения.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

28 План действий и критерии закрытия

Каждое действие имеет проверяемый результат. Отправка запроса не равна устранению кассового риска.

Срок относительно старта	Действие	Ответственный	Критерий
День 1	Сверить остатки трёх счетов	Финансовый менеджер	3,0 доступно, ограничения раскрыты
До Н02	Согласовать перенос оборудования	Руководитель проекта	0,8 перенесено на Н12
До Н03	Подтвердить ускорение клиента А	Продажи	1,5 поступило; Н10 уменьшена
До Н04	Согласовать отсрочку поставщика	Закупки	1,0 перенесено на Н09
Еженедельно	Обновить факт и следующие 13 недель	Финансовый менеджер	Факт сверён; версии сохранены
При отказе в мере	Пересчитать резервный сценарий	Руководитель	Новый план обеспечен источником

После каждого обновления фактическая неделя исключается из прогноза, а в конец добавляется новая. Так горизонт остаётся 13-недельным и не сокращается по мере исполнения.

Обещанный результат проверки — прозрачная потребность и обоснованные варианты управления сроками. Гарантия поступления денег от контрагентов не предоставляется.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.

29 Расчётная база и ограничения

Все ключевые результаты воспроизводятся из приведённых рядов. Подлинность документов и исполнимость договорённостей не подтверждаются.

Показатель	Формула / исходная величина
Опер. выплаты 2025	70 поставщики + 24 персонал + 8 налоги + 10 прочее = 112
Опер. поток	$120 - 112 = 8$
Итог денег	$4 + 8 - 5 + 4 - 6 - 2 = 3$
Остаток недели	Остаток прошлой недели + приход – выплаты
Потребность	$\max(0; \text{резерв } 1,0 - \text{минимум остатков})$
Стресс H_t	$80\% \times \text{приход } H_t + 20\% \times \text{приход } H(t-2)$
Сценарий мер	Ускорение 1,5; переносы 1,0 и 0,8; все обратные движения учтены

Недельные исходные ряды полностью раскрыты на страницах календаря. Годовые помесечные выплаты: персонал 2,0 ежемесячно; налоги 0,5 / 0,5 / 1,0 каждый квартал; прочее 0,7 / 0,7 / 0,8 / 0,8 / 0,8 / 0,9 / 0,9 / 0,9 / 0,9 / 0,9 / 0,9 / 0,8.

Капвложения: 1,0 в марте, июне и сентябре; 2,0 в декабре. Заём: по 2,0 в апреле и сентябре. Погашение: по 0,5 ежемесячно. Дивиденды: по 1,0 в июне и декабре.

Консультационная проверка на модельных данных. Не является аудиторским заключением по № 307-ФЗ, подтверждением всей отчётности или рекомендацией кредитору. Финансовая модель бизнеса, налогообложение и юридическая экспертиза не выполнялись.

Источник: Модельные исходные данные; расчёты исполнителя.



ЕГОРОВ И КО КОНСАЛТИНГ

ЕГОРОВ И КО КОНСАЛТИНГ

ФИНАНСОВЫЕ ПРОВЕРКИ И ДИАГНОСТИКА БИЗНЕСА



От движения денег к управлению ликвидностью

ФП-02 • «СеверКомплект»

Егоров и Ко Консалтинг

Финансовые проверки и диагностика бизнеса

ТЕЛЕФОН

+7 915 484-83-08

ЭЛЕКТРОННАЯ ПОЧТА

orders@egorov-consulting.ru

САЙТ

egorov-consulting.ru

Демонстрационный консультационный отчёт. Компания и показатели вымышлены. Состав работ определяется согласованным заданием. Материал не является аудиторским заключением по Федеральному закону № 307-ФЗ.