

# ПРИМЕРЫ АНАЛИЗА ОТЧЕТА О ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ ДЛЯ РАЗНЫХ ТИПОВ БИЗНЕСА

## Назначение документа

Этот документ нужен для того, чтобы владелец увидел, как может выглядеть анализ отчета о платежеспособности в разных типах бизнеса. Примеры ниже не являются эталоном для всех компаний. Их задача — дать ориентир, показать типовую управленческую логику и помочь лучше понять, как читать отчет, какие сигналы замечать и какие выводы можно делать по итогам анализа.

## Важно

Все примеры ниже являются учебными и условными. Они созданы для того, чтобы показать разные состояния платежеспособности компании:

- устойчивое состояние;
- состояние повышенного внимания;
- рискованное состояние с высокой вероятностью кассовых разрывов.

В реальной компании выводы всегда должны делаться на основе собственных данных бизнеса, а не по аналогии с чужими цифрами.

## ПРИМЕР 1. УСТОЙЧИВАЯ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ

**Тип бизнеса:** стоматологическая клиника

**Количество сотрудников:** 18 человек

**Формат бизнеса:** медицинские услуги, устойчивая клиентская база, регулярные повторные обращения

### Условные данные по отчету

Показатель	Значение
Средний валовый доход в месяц	4 800 000 ₽
Средний расход в месяц	3 450 000 ₽
Средняя разница между доходами и расходами	1 350 000 ₽
Идеальная точка безубыточности	3 967 500 ₽

Статус по отчету	Компания платежеспособна
------------------	--------------------------

## Что видно по графику

Линия выручки в большинстве месяцев устойчиво находится выше линии расходов. Между доходной и расходной частью есть заметный зазор. Даже в более слабые месяцы компания не опускается опасно близко к идеальной точке безубыточности.

## Первичный управленческий вывод

Компания находится в устойчивом состоянии. Доходная часть уверенно выдерживает расходную нагрузку, а у бизнеса есть запас прочности. Это не означает, что тему можно перестать контролировать, но означает, что модель компании на текущий момент выглядит финансово более здоровой и предсказуемой.

## На что владельцу стоит обратить внимание

- не расслабляться только потому, что отчет показывает зеленый статус;
- сохранить регулярный контроль выручки и расходов;
- отдельно следить за месяцами сезонного спада;
- не допускать быстрого роста расходов без параллельного усиления доходной части.

## Какие решения логичны в такой ситуации

- закрепить текущий ритм контроля платежеспособности;
- усиливать запас прочности, а не работать на пределе;
- следить, чтобы рост компании не начал съедать текущую устойчивость;
- использовать отчет как инструмент профилактики, а не как инструмент спасения.

## Краткий вывод по примеру 1

Это пример компании с устойчивой платежеспособностью. Доходная модель выдерживает текущую нагрузку, а владелец может использовать отчет как инструмент спокойного регулярного контроля.

## ПРИМЕР 2. ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ В ЗОНЕ ПОВЫШЕННОГО ВНИМАНИЯ

**Тип бизнеса:** торговая компания по продаже строительных материалов

**Количество сотрудников:** 9 человек

**Формат бизнеса:** оптово-розничная торговля, неравномерные поступления, зависимость от сезона и закупок

## Условные данные по отчету

Показатель	Значение
------------	----------

Средний валовый доход в месяц	2 150 000 ₽
Средний расход в месяц	1 890 000 ₽
Средняя разница между доходами и расходами	260 000 ₽
Идеальная точка безубыточности	2 173 500 ₽
Статус по отчету	Компания находится в зоне внимания

### Что видно по графику

В части месяцев линия выручки находится выше линии расходов, но запас между ними небольшой. Есть месяцы, где выручка опасно приближается к расходной нагрузке. В отдельные периоды компания подходит слишком близко к идеальной точке безубыточности, а значит работает с маленьким запасом прочности.

### Первичный управленческий вывод

Компания еще сохраняет платежеспособность, но модель уже напряженная. Формально бизнес выдерживает обязательства, однако устойчивость недостаточно сильная. Любое снижение выручки, просадка по продажам, задержка поступлений или рост расходов могут быстро перевести компанию в более опасную зону.

### На что владельцу стоит обратить внимание

- бизнес работает слишком близко к безопасной нижней границе;
- видно, что запас между доходами и расходами маленький;
- нужно внимательнее смотреть на структуру расходов и на неравномерность продаж;
- если ничего не менять, компания может постепенно скатиться к повторяющимся кассовым разрывам.

### Какие решения логичны в такой ситуации

- усилить регулярный контроль расходов и крупных обязательных платежей;
- разобрать месяцы со слабой выручкой и понять причины просадки;
- не допускать новых расходов, которые уменьшают и без того маленький запас прочности;
- перевести тему платежеспособности в ежемесячный управленческий разбор.

### Краткий вывод по примеру 2

Это пример компании, которая еще не в кризисе, но уже работает слишком плотно. Для владельца здесь главная задача — не успокаиваться текущей «нормой», а вовремя увидеть риск и усилить финансовую устойчивость до того, как начнутся реальные кассовые разрывы.

## ПРИМЕР 3. РИСКОВАННАЯ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ И ВЫСОКАЯ ВЕРОЯТНОСТЬ КАССОВЫХ РАЗРЫВОВ

**Тип бизнеса:** небольшое производственное предприятие

**Количество сотрудников:** 340 человек

**Формат бизнеса:** производство под заказы, большая нагрузка по фонду оплаты труда, аренде, сырью и подрядчикам

### Условные данные по отчету

Показатель	Значение
Средний валовый доход в месяц	60 200 000 ₽
Средний расход в месяц	60 050 000 ₽
Средняя разница между доходами и расходами	150 000 ₽
Идеальная точка безубыточности	60 957 500 ₽
Статус по отчету	Компания находится в зоне риска

### Что видно по графику

В ряде месяцев расходы пересекают или почти пересекают выручку. По графику видно, что компания живет в очень плотной модели, где запас прочности почти отсутствует. Реальная выручка находится ниже идеальной точки безубыточности или опасно близко к ней. Это означает, что бизнес уже работает в режиме высокой уязвимости.

### Первичный управленческий вывод

Компания находится в рискованном состоянии. Формально она может продолжать работать, но делает это практически без безопасного финансового зазора. Такая модель очень чувствительна к любым изменениям: просадке по доходу, задержке оплат от клиентов, росту стоимости сырья, внеплановым расходам и другим нагрузкам.

### На что владельцу стоит обратить внимание

- бизнес уже подошел слишком близко к опасной зоне;
- высока вероятность кассовых разрывов, если ситуация повторится в нескольких месяцах подряд;
- нужно разбирать не только цифры, но и всю логику финансовой нагрузки компании;
- без управленческих решений компания может перейти из напряженного состояния в фактическую финансовую нестабильность.

### Какие решения логичны в такой ситуации

- сразу вынести тему платежеспособности в приоритет владельца и руководителя;
- пересмотреть расходную нагрузку и найти статьи, которые требуют срочной коррекции;
- усилить контроль доходной части и скорости поступления денег;
- ввести более частый ритм контроля, а не ждать ежеквартального пересмотра;
- не опираться на иллюзию «бизнес большой, значит устойчивый», потому что количество

сотрудников и оборот сами по себе не гарантируют платежеспособность.

### **Краткий вывод по примеру 3**

Это пример компании, которая может выглядеть масштабнее предыдущих, но при этом быть более уязвимой по платежеспособности. Для владельца главный смысл такого отчета — увидеть риск до того, как финансовое напряжение окончательно перейдет в кассовые разрывы и разрушительное давление на весь бизнес.

### **ОБЩИЙ ВЫВОД ПО ТРЕМ ПРИМЕРАМ**

Отчет о платежеспособности полезен тем, что помогает владельцу увидеть не размер компании сам по себе, а реальную устойчивость финансовой модели бизнеса. Небольшая компания может быть устойчивой, средняя — напряженной, а более крупная — рискованной. Поэтому платежеспособность нельзя оценивать по количеству сотрудников, по объему выручки или по общему ощущению. Ее нужно смотреть через доходы, расходы, запас прочности и идеальную точку безубыточности.

Главная задача владельца — не сравнивать свою компанию с чужими цифрами, а научиться видеть собственную финансовую картину честно и управленчески. Именно тогда отчет становится не формальностью, а инструментом предотвращения кассовых разрывов и усиления устойчивости бизнеса.



Методологический материал для  
пользователей [Среды управления](#)