



СРЕДА УПРАВЛЕНИЯ

КАК ВЛАДЕЛЬЦУ НЕ ДОПУСКАТЬ КАССОВЫХ РАЗРЫВОВ

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ

ПРАКТИЧЕСКИЙ МАРШРУТ ПО КОНТРОЛЮ
ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ

ДЛЯ ЧЕГО НУЖНА ЭТА РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ

Эта рабочая тетрадь создана как практический маршрут для владельца, который хочет не просто изучить тему платежеспособности компании, а пройти ее на реальных данных своего бизнеса и получить первую рабочую систему контроля.

Ее задача — помочь вам шаг за шагом:

- понять, что такое платежеспособность компании и почему она важна;
- научиться смотреть на нее не по ощущениям, а по цифрам;
- собрать статистику доходов и расходов;
- получить отчет о платежеспособности;
- увидеть риски кассовых разрывов;
- сделать первые управленческие выводы;
- задать регулярный ритм дальнейшего контроля.

Эта тетрадь не является абстрактным учебным материалом. Она нужна для того, чтобы вы применили тему платежеспособности к своей компании и получили более точную финансовую картину бизнеса.

ВАЖНО: ДВЕ ВЕРСИИ ПРОХОЖДЕНИЯ ПАКЕТА

Если в вашей версии пакета есть доступ к «Среде управления», вы проходите маршрут внутри платформы: создаете статистику доходов, статистику расходов и отчет о платежеспособности именно в «Среде управления». Для этого в составе пакета есть видеоуроки и дополнительная инструкция по работе с инструментами.

Если в вашей версии пакета нет доступа к «Среде управления», вы все равно можете пройти этот маршрут. В этом случае вам нужно использовать любой другой сервис, который позволяет:

- строить графики статистик;
- собирать две кривые — доходы и расходы — на одном графике;
- отслеживать их соотношение по месяцам.

При этом в версии без доступа к «Среде управления» вам придется самостоятельно:

- собирать графики доходов и расходов;
- объединять их для анализа;
- высчитывать средний доход;
- высчитывать средний расход;
- самостоятельно рассчитывать точку безубыточности и безопасный ориентир с запасом прочности.

В усиленной версии пакета этот путь проще, потому что часть расчетов и визуализаций выполняется внутри системы автоматически.

КАК РАБОТАТЬ С ТЕТРАДЬЮ

Работайте с этой тетрадью последовательно. Не перескакивайте через шаги. Логика маршрута устроена так, чтобы вы сначала поняли тему, затем собрали данные, затем увидели отчет, а уже после этого перешли к выводам и решениям.

Внутри тетради есть:

- вводные главы;
- маршрут прохождения по шагам;
- домашние задания;
- рабочие приложения и бланки.

Домашние задания в этой тетради не дублируют приложения, а направляют вас к их использованию в нужный момент маршрута.

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Что такое «Среда управления» и зачем в ней нужен финансовый контур
2. Что такое платежеспособность компании и почему она важна владельцу
3. Почему платежеспособность нужно отслеживать по цифрам, а не по ощущениям
4. Маршрут прохождения пакета
5. Приложения и рабочие документы

ЧТО ТАКОЕ «СРЕДА УПРАВЛЕНИЯ» И ЗАЧЕМ В НЕЙ НУЖЕН ФИНАНСОВЫЙ КОНТУР

«Среда управления» — это цифровая платформа для построения системы управления компанией. Это не один отдельный инструмент и не просто программа для хранения данных. Это рабочая среда, в которой владелец и руководители могут видеть бизнес как систему и постепенно наводить в ней порядок.

Внутри «Среды управления» можно работать со структурой бизнеса, ролями, зонами ответственности, показателями, планированием, а также с финансовыми инструментами. Такой подход важен потому, что в реальном бизнесе проблемы редко существуют по отдельности. Финансовая неустойчивость почти всегда связана не только с цифрами, но и с качеством управления.

Если владелец не видит, как устроен бизнес, кто за что отвечает, какие показатели в норме, а какие нет, ему сложнее принимать сильные решения. То же самое происходит и с финансами. Пока владелец смотрит на деньги фрагментарно — по остаткам, по отдельным платежам или по общему ощущению — он не видит полной картины.

Финансовый контур внутри «Среды управления» нужен как раз для того, чтобы перевести тему денег из зоны ощущений в зону наблюдаемости. Одним из инструментов такого контура является отчет о платежеспособности компании. Он помогает владельцу увидеть, насколько доходная часть бизнеса выдерживает расходную нагрузку, где находится зона финансового риска и есть ли у компании запас прочности.

Краткий вывод

«Среда управления» нужна владельцу не только для организации людей и процессов, но и для более зрелого контроля финансовой устойчивости компании. Финансовый контур — это часть общей управляемости бизнеса.

[Подробнее о “Среда управления”](#)

ЧТО ТАКОЕ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ КОМПАНИИ И ПОЧЕМУ ОНА ВАЖНА ВЛАДЕЛЬЦУ

Платежеспособность компании — это способность бизнеса вовремя выполнять свои финансовые обязательства без постоянного напряжения, задержек и кассовых разрывов.

Проще говоря, это ответ на вопрос: может ли компания спокойно платить зарплаты, аренду, налоги, поставщикам, подрядчикам и по другим обязательствам без режима постоянного финансового аврала.

Для владельца это важная тема, потому что платежеспособность нельзя путать с выручкой, прибылью или просто остатком денег на счете. Выручка может быть, обороты могут расти, сотрудники могут быть заняты, но если расходы и обязательства начинают слишком плотно подходить к доходной части, бизнес становится уязвимым.

Именно поэтому платежеспособность — это один из ключевых признаков устойчивости бизнеса. Пока владелец ее видит, у него есть пространство для решений. Когда не видит — он начинает управлять только по факту уже случившегося напряжения.

Краткий вывод

Платежеспособность — это не тема только для бухгалтерии. Это один из базовых показателей того, насколько бизнес реально устойчив и способен спокойно выдерживать свою финансовую нагрузку.

ПОЧЕМУ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ НУЖНО ОТСЛЕЖИВАТЬ ПО ЦИФРАМ, А НЕ ПО ОЩУЩЕНИЯМ

Одна из самых частых ошибок владельца — ориентироваться на общее ощущение: «вроде справляемся», «деньги есть», «как-то идем». Такая логика опасна, потому что финансовые проблемы редко начинаются резко. Обычно они нарастают постепенно.

Сначала снижается запас прочности. Потом расходы приближаются к доходам. Потом отдельные обязательства становятся тяжелее. Потом возникают кассовые разрывы, задержки и срочные решения. И только после этого проблема становится очевидной.

Поэтому платежеспособность нужно отслеживать не по ощущениям, а по цифрам. Только цифры позволяют владельцу увидеть:

- какова реальная доходная часть бизнеса;
- какова реальная расходная нагрузка;
- есть ли запас прочности;
- насколько близко компания подошла к опасной зоне;

- где находится безопасный ориентир, ниже которого компании опасно работать.

Когда владелец смотрит на платежеспособность через цифры, графики и отчет, у него появляется другая управленческая позиция. Он уже не просто реагирует на проблему, а начинает видеть ее заранее.

Краткий вывод

Платежеспособность нужно контролировать по фактам, а не по интуиции. Чем раньше владелец видит цифры, тем выше вероятность не допустить кассовых разрывов и сохранить устойчивость бизнеса.

МАРШРУТ ПРОХОЖДЕНИЯ ПАКЕТА

Ниже — пошаговая логика прохождения всей программы.

Шаг 1. Подготовьтесь к сборке отчета

На этом этапе ваша задача — не спешить сразу к итоговому отчету, а подготовить все исходные данные. Именно здесь чаще всего возникают искажения: неполный период, пропущенные расходы, путаница в доходах, дублирования или приблизительные цифры.

Для этого используйте Приложение 1. Чек-лист подготовки к сборке отчета.

Домашнее задание

1. Полностью заполните чек-лист подготовки.
 2. Убедитесь, что у вас есть данные по доходам и расходам за одинаковый период.
 3. Зафиксируйте пробелы, которые нужно устранить до построения статистик
 4. Активируйте тариф Smart в «Среде управления».
- Для этого воспользуйтесь инструкцией, описанной в файле «Как активировать тариф Smart в “Среде

управления”», который входит в комплект документов пакета*.

*если данная опция входит в ваш комплект материалов

ШАГ 2. ВИДЕО 1 — СОЗДАНИЕ СТАТИСТИКИ ДОХОДА И КРАТКИЙ АНАЛИЗ

[Посмотрите видео 1 "Создание статистики дохода и краткий анализ"](#)

В первом видео вы создадите статистику дохода, заполните ее по месяцам и увидите, что уже один график выручки дает владельцу важную пищу для размышлений.

Ваша задача на этом этапе — не просто внести цифры, а посмотреть на динамику доходной части бизнеса: где были сильные месяцы, где были просадки, есть ли сезонность, стабильность или признаки нестабильности.

Домашнее задание

1. Создайте статистику дохода.
2. Внесите данные за 12 полных месяцев.
3. Зафиксируйте первые наблюдения:
 - в какие месяцы доход был сильнее всего;
 - в какие месяцы были просадки;
 - насколько доходная часть выглядит устойчивой или неровной.

Запишите выводы:

ШАГ 3. ВИДЕО 2 — СОЗДАНИЕ СТАТИСТИКИ РАСХОДОВ И КРАТКИЙ АНАЛИЗ

[Посмотрите видео 2 "Создание статистики расходов и краткий анализ"](#)

Во втором видео вы соберете статистику всех расходов компании. Здесь задача еще важнее, чем на шаге с доходом, потому что именно в расходной части владельцы часто недооценивают реальную нагрузку бизнеса.

На этом этапе используйте Приложение 2. Шаблон сбора расходов компании.

Вам нужно собрать все расходы компании за выбранный период: фонд оплаты труда, налоги, аренду, поставщиков, подрядчиков, связь, сервисы, маркетинг и другие затраты, без которых компания не может функционировать. Дивиденды владельца в эту статистику не включаются.

Домашнее задание

1. Полностью заполните шаблон сбора расходов.
2. Создайте статистику расходов.
3. Внесите расходы по месяцам.

4. Зафиксируйте первые выводы:

- какова реальная нагрузка бизнеса;
- какие статьи расходов наиболее тяжелые;
- в какие месяцы расходы были особенно высокими.

Запишите выводы:

ШАГ 4. ВИДЕО 3 — СОЗДАНИЕ ОТЧЕТА О ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО АНАЛИЗУ

[Посмотрите видео 3 "Создание отчета о платежеспособности и рекомендации по анализу"](#)

На этом этапе вы объединяете две ключевые статистики — доходы и расходы — и собираете отчет о платежеспособности.

Если вы работаете в «Среде управления», часть визуализации и расчетов система покажет автоматически. Если вы проходите маршрут вне платформы, вам нужно самостоятельно свести две кривые на одном графике и отдельно рассчитать средний доход, средний расход и точку безубыточности с запасом прочности.

После сборки отчета ваша задача — не просто посмотреть на результат, а сделать по нему первичный анализ.

Для этого используйте Приложение 3. Бланк первичного анализа отчета о платежеспособности.

Домашнее задание

1. Соберите отчет о платежеспособности.
2. Полностью заполните бланк первичного анализа.
3. Зафиксируйте:
 - что показывает соотношение доходов и расходов;
 - есть ли запас прочности;
 - насколько компания близка к зоне риска;
 - какой общий статус платежеспособности вы видите.

ШАГ 5. ПРИМИТЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Отчет о платежеспособности нужен не для того, чтобы просто увидеть проблему или успокоиться хорошей картиной. Его задача — помочь владельцу принять решения.

После анализа используйте Приложение 4. Бланк управленческих решений владельца после анализа отчета.

В этом документе вы зафиксируете:

- какие проблемы показал отчет;
- какие решения нужно принять по доходной части;
- какие решения нужны по расходной части;
- какие действия помогут снизить риск кассовых разрывов;
- какие шаги нужно сделать в ближайшие 7 и 30 дней.

Домашнее задание

1. Заполните бланк управленческих решений.
2. Определите минимум 3 первоочередных действия
3. Назначьте ответственных, если часть задач будет делегирована.

ШАГ 6. НАСТРОЙТЕ РЕГУЛЯРНЫЙ КОНТРОЛЬ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ

Одна из главных ошибок владельца — собрать отчет один раз, посмотреть на него и больше к нему не возвращаться. Настоящая польза появляется только тогда, когда платежеспособность становится частью регулярного управленческого контроля.

Для этого используйте Приложение 5. Мини-регламент регулярного контроля платежеспособности компании.

Этот регламент поможет вам задать понятный ритм:

- что смотреть еженедельно;
- что обновлять ежемесячно;
- что анализировать ежеквартально;
- в каких случаях нужно реагировать немедленно.

Домашнее задание

1. Определите ответственного за регулярный контроль.
2. Установите еженедельный и ежемесячный ритм пересмотра.
3. Зафиксируйте дату следующего контрольного пересмотра отчета.

ШАГ 7. СРАВНИТЕ СВОЮ СИТУАЦИЮ С ПРИМЕРАМИ ДРУГИХ КОМПАНИЙ

Чтобы лучше сориентироваться в реальности, изучите Приложение 6. Примеры анализа отчета о платежеспособности для разных типов бизнеса.

Внутри вы увидите три разные ситуации:

- устойчивая платежеспособность;
- зона повышенного внимания;
- рискованное состояние с высокой вероятностью кассовых разрывов.

Примеры не нужны для того, чтобы сравнивать себя с чужими цифрами. Их задача — помочь вам лучше понять управленческую логику анализа.

Домашнее задание

1. Изучите все три примера.
2. Определите, на какой из них больше всего похожа ваша текущая ситуация.
3. Ответьте письменно:

На какой тип состояния сегодня больше всего похож мой бизнес и почему?

ШАГ 8. ФИНАЛЬНАЯ ФИКСАЦИЯ ВЛАДЕЛЬЦА

После прохождения всего маршрута зафиксируйте итоговую позицию владельца.

Мой главный вывод по платежеспособности компании:

Какая финансовая реальность моей компании стала мне понятнее:

Какие 3 действия я должен сделать в первую очередь:

1.

2.

3.

Когда я пересмотрю тему платежеспособности снова:

ФИНАЛЬНЫЙ ВЫВОД РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ

Эта рабочая тетрадь нужна не для того, чтобы просто дать вам набор файлов, а для того, чтобы провести вас по понятному маршруту владельца: от понимания темы платежеспособности — к сборке реальных данных, от цифр — к отчету, от отчета — к выводам, от выводов — к управленческим решениям и регулярному контролю.

Если вы пройдете этот маршрут честно и последовательно, то уже на первом цикле сможете увидеть свою компанию точнее, чем при обычном управлении «по ощущениям». А это и есть важный шаг к тому, чтобы не допускать кассовых разрывов и управлять финансовой устойчивостью бизнеса более зрелым способом.

При этом важно правильно понимать саму логику дальнейшей работы. Платежеспособность — это не изолированная тема и не отдельная финансовая формальность. Это один из инструментов более широкой системы управления компанией. Когда владелец начинает видеть платежеспособность, он делает сильный шаг в сторону финансовой наблюдаемости. Но по-настоящему устойчивый результат появляется тогда, когда финансовый контроль становится частью общей системы управления бизнесом.

Именно поэтому в «Среде управления» тема платежеспособности является только одним из инструментов. Помимо финансового контура, в системе есть и другие важные управленческие инструменты: структура бизнеса, роли, зоны ответственности, должностные инструкции, показатели, планирование и другие элементы, которые помогают владельцу выстраивать компанию не хаотично, а как понятную систему.

Это очень важный момент. На практике кассовые разрывы и финансовое напряжение часто связаны не только с цифрами, но и с более глубокими причинами: размытыми ролями, перегрузом владельца, неясной ответственностью, слабым контролем функций, отсутствием порядка в самой конструкции бизнеса. Поэтому чем дальше владелец движется в сторону системного управления, тем сильнее становится и финансовая устойчивость компании.

Если после прохождения этой рабочей тетради вы хотите не просто контролировать платежеспособность, а в целом усиливать управляемость бизнеса, рекомендуем продолжить работу уже внутри «Среды управления». Именно там вы сможете не только дальше использовать финансовые инструменты, но и шаг за шагом собирать более целостную систему управления своей компанией.

Также обратите внимание: в маркете «Среда управления» вы можете находить и другие материалы по инструментам системы управления. Там постепенно будут появляться и уже размещаются материалы по структуре бизнеса, ролям, должностным инструкциям, финансовому контролю и другим важным темам, которые помогают владельцу наводить порядок в управлении и усиливать бизнес не фрагментами, а как единую систему.

Поэтому используйте эту рабочую тетрадь не как финальную точку, а как один из практических шагов в более широком маршруте владельца. Чем больше у вас наблюдаемости, ясности и системности в управлении, тем меньше бизнес зависит от хаоса, авралов и постоянного ручного вмешательства.

[Перейти в маркет Среды управления](#)

Вас может заинтересовать:

КОМПЛЕКТ: "СТРУКТУРА С НУЛЯ В СРЕДЕ УПРАВЛЕНИЯ"

Соберите структуру своей компании с нуля на платформе "Среда управления"

[Подробнее](#)

