
Деньги по неделям

13-недельная система, которая
показывает кассовый разрыв до того, как
он случится

Никита Баган

Никита Баган

Деньги по неделям

<https://litres.ru/74256873>

SelfPub; 2026

Аннотация

Прибыль в отчёте не гарантирует, что в пятницу хватит денег на зарплату. Особенно в небольшом сервисном бизнесе, где клиент платит после этапа, акт задерживается, а обязательные расходы живут по собственному календарю. Эта книга помогает владельцу без финансового директора собрать 13-недельный денежный прогноз, отделить подтверждённые поступления от обещаний, найти первую опасную неделю и задать правила для найма, скидок, закупок и выплат себе. В центре — практический метод «13–4–1»: тринадцать недель, четыре слоя контроля и один короткий еженедельный разбор. Без выдуманной точности, финансового высокомерия и советов нарушать обязательства.

Содержание

Введение	6
Глава 1. Прибыль есть, денег нет	9
Пятница, которой не было в отчёте	9
Четыре разных значения слова «деньги»	12
Временной разрыв или плохая экономика	14
Проверка остатка перед решением	16
Цена позднего обнаружения	18
Разобрать месяц по датам	20
Два теста одного дефицита	23
Правило первой главы	27
Глава 2. Почему именно тринадцать недель	28
Три инструмента, которые отвечают не на тот вопрос	28
Горизонт должен быть длиннее реакции	30
Четыре слоя вместо ста категорий	32
Одна неделя как рабочая единица	34
Скользящий, а не убывающий прогноз	35
Прогноз не обязан быть красивым	36
Пример первой версии	37
Настроить горизонт под цикл бизнеса	38
Ритм тринадцати обновлений	41
От пустого листа до первого минимума	45
Правило второй главы	50

Глава 3. Сначала обязательства	51
Платёж, о котором все знали	51
Что считать обязательством	52
Пять полей, которые меняют поведение	54
Почему дата решения важнее даты платежа	56
Где искать забытые выплаты	57
Конец ознакомительного фрагмента.	59

Никита Баган

Деньги по неделям

Деньги по неделям

13-недельная система, которая показывает кассовый разрыв до того, как он случится

Никита Баган

Управление финансами малого бизнеса

© Никита Баган, 2026

Возрастное ограничение: 12+

Язык издания: русский

Введение

Владелец небольшой компании редко просыпается с мыслью: «Сегодня я хочу заняться ликвидностью». Обычно всё начинается прозаичнее. Утром на счёте лежит 1 840 000 рублей. Этого достаточно, чтобы наконец купить оборудование, нанять сильного сотрудника или вывести часть заработанного себе. Вечером бухгалтер напоминает про налоги, руководитель проектов — про оплату подрядчикам, а через неделю наступает зарплатный день. Остаток на счёте тот же, но ощущение богатства куда-то исчезло.

Проблема не в том, что владелец не умеет вычитать. Он смотрит на число, которое относится к сегодняшнему дню, и пытается с его помощью принять решение о будущем. Остаток отвечает только на вопрос «сколько денег есть сейчас». Он не показывает, кому они уже обещаны, когда придут следующие платежи клиентов и что произойдёт, если один акт задержится на пять дней.

В сервисном бизнесе этот конфликт особенно заметен. Работа уже выполнена, команда получила зарплату, подрядчик прислал счёт, а клиент ещё согласовывает результат. В отчёте может быть прибыль. В календаре денег — пустая неделя. Ни один из этих документов не врёт. Они просто отвечают на разные вопросы.

Эта книга о втором вопросе: хватит ли денег в нужный

день.

Я предлагаю не строить огромную финансовую модель и не изображать точность там, где её нет. Вместо этого мы соберём скользящий прогноз на тринадцать недель. Такой горизонт достаточно длинный, чтобы успеть поговорить с клиентом, перенести необязательную закупку или пересмотреть найм. И достаточно короткий, чтобы большинство сумм и дат не превращались в фантазию.

В основе книги — метод «13–4–1». Тринадцать недель. Четыре слоя контроля: текущий остаток, обязательства, вероятные поступления и решения, которые ещё можно изменить. Один еженедельный денежный разбор. Не ежедневный многочасовой ритуал и не квартальная встреча, на которой все уже знают, что денег нет. Один короткий цикл, который возвращает владельцу время.

Через книгу пройдёт учебная компания «Маяк». Это не реальный бизнес и не замаскированный клиентский кейс. Представим, что «Маяк» оказывает услуги компаниям, в нём работает двенадцать человек, клиенты платят авансами и после приёмки этапов, а владелец пока сам принимает основные денежные решения. Все суммы придуманы для расчётов. Они нужны не для доказательства статистики, а для проверки логики.

Мы начнём с различия между прибылью и деньгами. Затем соберём обязательства и поступления по датам, построим три сценария, определим денежный буфер и свяжем про-

гноз с наймом, скидками, закупками и выплатами собственнику. После этого разберём действия до кассового разрыва и еженедельный ритуал, который не даёт таблице умереть после первого энтузиазма.

У метода есть пределы. Он не заменяет бухгалтерский учёт, потому что не отвечает за налоги и официальную отчётность. Он не заменяет расчёт прибыльности, потому что временной разрыв и плохая экономика — разные болезни. Он не заменяет договор, юридическую оценку и разговор с банком о полной стоимости финансирования. Наконец, он не угадывает будущее. Его задача скромнее и полезнее: раньше показать диапазон будущего и назначить действие.

Если после чтения у вас появится идеальная таблица, но решения останутся прежними, книга не сработала. Если таблица будет простой, зато вы перестанете считать обещание клиента деньгами и увидите опасную неделю до подписания нового расхода, система уже приносит пользу.

Начнём с ситуации, в которой финансовые отчёты кажутся противоречивыми. На самом деле противоречит не отчёт. Противоречит наша привычка смотреть на деньги без времени.

Глава 1. Прибыль есть, денег нет

Пятница, которой не было в отчёте

Представим начало апреля. «Маяк» закрыл март с выручкой 4 800 000 рублей. Прямые расходы на проекты составили 2 100 000, постоянные — ещё 1 900 000. До налогов и некоторых корректировок осталось 800 000 рублей. Для учебного примера этого достаточно: март выглядит прибыльным.

В понедельник 8 апреля на счёте компании 1 340 000 рублей. Владелец видит хороший месяц и решает выплатить себе 500 000. Деньги заработаны, почему нет? После выплаты остаётся 840 000. В пятницу нужно перечислить 720 000 зарплаты, а в следующий вторник — 260 000 налогов. Крупный клиент обещал оплатить 1 100 000 ещё в четверг, но акт находится у его юриста. Компания прибыльна. И у неё не хватает 140 000 на уже принятые обязательства.

Первое объяснение обычно звучит так: клиент подвёл. В нём есть правда. Если бы платёж пришёл вовремя, дефицита не было бы. Но это объяснение слишком удобное, потому что оно снимает вопрос с решения владельца. Клиент действительно задержал деньги. Однако выплата собственнику была сделана раньше, чем компания проверила следующую обязательную неделю. Одно внешнее событие встретилось с

одним внутренним решением.

Можно возразить: разве нужно жить так, будто каждый клиент обязательно задержит оплату? Нет. Если считать все поступления нулевыми, бизнес быстро перестанет принимать разумные решения. Другая крайность — считать каждое обещание гарантией. Между ними находится управление: мы видим несколько сценариев и заранее знаем, какое решение выдерживает каждый из них.

Пока сценариев нет, разберёмся с основным противоречием. Почему 800 000 рублей прибыли не спасли зарплатный день?

Прибыль относится к периоду. Она связывает признанные доходы и расходы марта. Деньги относятся к датам. Они поступили или ушли 2, 8, 12 апреля. Если услуга выполнена в марте, доход может относиться к марту, даже когда клиент заплатит позже. Если компания получила аванс, деньги пришли сейчас, хотя значительная часть работы и расходов будет позже. Поэтому прибыль и денежный поток не обязаны совпадать внутри одного месяца.

В международной финансовой логике движение денег разделяют на операционное, инвестиционное и финансовое. Для небольшой компании не нужно воспроизводить сложную отчётность, чтобы получить пользу от этой идеи. Достаточно увидеть природу операции. Деньги от клиентов и выплаты команде относятся к основной работе. Покупка оборудования меняет будущие возможности. Займ и его погаше-

ние относятся к финансированию. Если смешать всё в один остаток, крупный аванс может показаться прибылью, а кредит — внезапным ростом бизнеса.

Остаток ничего этого не объясняет. Он просто складывает последствия разных решений в одну цифру.

Четыре разных значения слова «деньги»

Когда владелец говорит «у компании есть деньги», он может иметь в виду четыре разных вещи.

Первое — деньги на счетах и в кассе прямо сейчас. Это банковский остаток. Он точен, но очень узок.

Второе — деньги, которые уже кому-то предназначены. Зарплата начисляется постепенно, налог возникает из операций, подрядчик выполнил согласованный этап, клиент внёс аванс под будущую работу. Юридически и бухгалтерски детали различаются, но управленческий смысл один: часть остатка нельзя бездумно считать свободной.

Третье — деньги, которые компания ожидает получить. Здесь начинается неопределённость. Подписанный акт и назначенный банком платёж — не то же самое, что устное «оплатим на неделе». Выигранный тендер и выставленный счёт тоже находятся на разных расстояниях от банковской выписки.

Четвёртое — деньги, которыми можно распорядиться, не разрушив способность выполнить ближайшие обязательства. Я буду называть их условно свободными. Это не отдельная строка банка. Их приходится рассчитывать через будущее.

Вернёмся к «Маяку». На счёте 1 340 000 рублей. Из них

980 000 потребуются на зарплату и налоги в ближайшие девять дней. Ещё 180 000 связаны с подрядчиком, который уже сдал работу. До проверки клиентского платежа условно свободными выглядят 180 000, а не 1 340 000. Это грубый расчёт: мы пока не учли другие поступления и расходы. Но он уже меняет решение о выплате 500 000.

Сразу возникает неприятный вопрос: если все деньги постоянно кому-то предназначены, когда владелец вообще может платить себе? Ответ не должен звучать как моральная проповедь. Владелец имеет право получать результат своего труда и капитала. Проблема не в выплате. Проблема в случайной дате и случайной сумме. Позже мы введём правило, по которому выплата собственнику разрешается после проверки минимального остатка будущих недель. Тогда она становится частью системы, а не набегом на расчётный счёт.

Временной разрыв или плохая экономика

Кассовый разрыв часто описывают как временную нехватку денег: платить нужно сегодня, поступление ожидается через неделю. В таком случае кредит, овердрафт, факторинг или деньги собственника могут сдвинуть ликвидность во времени. Но слово «временная» требует доказательства.

Возьмём два учебных заказа.

Заказ А приносит 900 000 рублей. Для его выполнения нужно 520 000 прямых расходов и 210 000 доли постоянных расходов. Клиент заплатит через десять дней после того, как компания перечислит подрядчику 300 000. Экономика заказа положительная, источник возврата короткого финансирования виден: конкретное поступление после приёмки.

Заказ Б тоже приносит 900 000. Прямые расходы составляют 780 000, а доля постоянных — 210 000. Даже до стоимости кредита результат отрицательный на 90 000. Если закрыть нехватку займом, деньги появятся сегодня, но после оплаты клиента компания останется с убытком и долгом. Это не временной разрыв. Это убыточность.

В реальности расчёт сложнее. Часть постоянных расходов всё равно возникла бы, есть налоги, возвраты, риск переноса срока. Но вопрос остаётся простым: какое конкретное поступление вернёт взятые деньги, и что останется после воз-

врата? Если ответа нет, короткий долг может не лечить разрыв, а скрывать плохую экономику.

Банк России в обзорах предпринимательского финансирования обращает внимание на отношение обязательств к реальному денежному потоку и на повторность проблемной задолженности. Для нас здесь важна не банковская методика сама по себе, а здравый смысл. Кредитор смотрит не на оптимизм владельца и не на сумму будущих продаж, а на способность денежного потока обслуживать обязательство. Владелец полезно сделать это раньше кредитора.

Проверка остатка перед решением

До полноценного календаря можно использовать короткую проверку. Она не заменит прогноз, но остановит самые дорогие импульсивные решения.

Перед крупной выплатой, наймом или закупкой ответьте на четыре вопроса:

Какие обязательные платежи наступят до следующего надёжного поступления?

Какая часть ожидаемых денег подтверждена событием, а какая остаётся обещанием?

Что произойдёт, если крупнейшее поступление сдвинется на одну неделю?

Можно ли отменить или уменьшить новое решение, когда риск уже станет виден?

В этой проверке нет магии. Она просто заставляет соединить сегодняшний остаток с ближайшими датами. Если «Маяк» отвечает на вопросы, выплата собственнику меняется. До следующего надёжного поступления нужно 980 000. Платёж клиента пока упирается в неподписанный акт. При сдвиге на неделю остаток станет отрицательным. После выплаты вернуть деньги без личного вмешательства владельца трудно. Решение не проходит.

Обратите внимание: вывод не звучит «никогда не платите себе 500 000». Он звучит точнее: «эта сумма в эту дату не

выдерживает стрессовый сценарий». Возможно, через неделю акт будет подписан, деньги придут, зарплата и налог уйдут, а прогноз покажет безопасную выплату 300 000. Дисциплина не запрещает расход. Она выбирает момент.

Цена позднего обнаружения

Почему нельзя просто решить проблему в тот день, когда она возникнет? Иногда можно. Владелец внесёт личные деньги, договорится с партнёром, попросит клиента ускориться. Бизнес переживёт пятницу. Именно поэтому хаос способен жить годами: он каждый раз оказывается неприятным, но не смертельным.

Однако позднее обнаружение уменьшает выбор. За две недели можно спокойно проверить акт, предложить клиенту удобный порядок платежа, перенести необязательное оборудование, договориться с поставщиком или отказаться от выплаты собственнику. За два дня остаются более дорогие варианты. В день платежа появляются паника, разрушенные обещания и финансирование на любых условиях.

Профессиональные рекомендации по управлению денежным потоком постоянно возвращаются к одной мысли: прогноз нужно регулярно обновлять, а о проблеме говорить с клиентом, поставщиком или финансирующей стороной как можно раньше. Ранняя коммуникация не гарантирует уступку. Она создаёт пространство, в котором уступка ещё возможна.

Для владельца это важный поворот. Польза прогноза измеряется не точностью до рубля. Если календарь ошибся на 80 000, но за три недели показал риск и помог изменить до-

говорную дату, он полезен. Если он идеально объяснил вчерашний дефицит, это уже история.

Разобрать месяц по датам

Чтобы увидеть различие между прибылью и деньгами не только в теории, полезно разобрать один завершённый месяц. Не нужно сразу строить всю систему. Возьмите период, в котором бизнес выглядел прибыльным, но владелец чувствовал нехватку денег, и восстановите последовательность.

Начните с трёх фактов: остаток на первое число, все поступления по датам и все выплаты по датам. Затем отдельно отметьте, к какому месяцу относилась выполненная работа. Уже здесь появятся несовпадения. Аванс апрельского проекта мог прийти в марте. Зарплата за март ушла в апреле. Клиент принял мартовский этап, но заплатил в мае.

Для учебного «Маяка» март выглядит так. На первое число было 620 000 рублей. За месяц пришло 5 300 000, ушло 5 080 000, на конец осталось 840 000. Кажется, деньги выросли на 220 000. Но внутри месяца 12 марта остаток падал до 70 000. Если бы платёж клиента на 900 000 сдвинулся на два дня, компания не выполнила бы обязательство подрядчику.

Теперь добавим смысл. Из мартовских поступлений 1 200 000 были авансом за работу апреля. Из выплат 560 000 относились к проекту, который клиент оплатил ещё в феврале. Денежное изменение месяца не равно результату мартовской работы. Это смесь прошлых, текущих и будущих обязательств.

Такой разбор полезен по двум причинам. Во-первых, он показывает, что положительный конец месяца не описывает путь. Во-вторых, помогает найти естественную величину риска. Нас интересует не только самый низкий остаток, но и причина, длительность, а также доступное время реакции.

Предположим, минимум возник из-за одного крупного платежа, который всегда проходит 15-го числа, а клиенты обычно платят после 20-го. Это структурный календарный конфликт. Он будет повторяться, даже если продажи растут. Возможно, нужно изменить условия оплаты, накопить буфер или перенести часть гибких выплат.

Другая ситуация: минимум возник из-за разовой покупки оборудования. Тогда будущий риск не обязательно повторится. Однако решение о покупке стоило проверить заранее.

Третья ситуация: остаток снижался каждую неделю, потому что операционные выплаты устойчиво превышали поступления. Это уже сигнал не только ликвидности, но и возможной убыточности, падения спроса или накопления дебиторки.

Важно не перепутать объяснение с оправданием. Фраза «у нас сезонность» ничего не решает, пока не названы недели накопления и расходования денег. «Клиенты всегда задерживают» тоже не механизм, а привычка. Какая доля, на сколько дней, после какого события, у каких клиентов? Чем конкретнее ответ, тем меньше нужда в финансовом фатализме.

После разбора месяца попробуйте мысленный эксперимент. Уберите крупнейшее поступление из его фактической даты и перенесите на одну неделю. Какие платежи оказались под угрозой? Какие из них можно было изменить за две недели до события? Какое решение владельца стало бы иным, если бы риск был виден?

Не нужно переписывать историю так, будто компания должна была заранее знать всё. Оцените только доступные тогда факты. Если клиент уже задерживал акты, это было известно. Если случился внезапный технический сбой банка, его можно было покрыть буфером, но не предсказать. Мы учимся различать управляемую неопределённость и случайность.

В конце разложите остаток последнего дня на условные конверты: ближайшие жёсткие обязательства, расходы на выполнение уже оплаченной работы, буфер и пространство для решений. Сумма конвертов может превысить остаток. Это не ошибка расчёта. Это ранний сигнал, что компания уже использует будущие поступления для покрытия принятых обещаний.

Такой ретроспективный разбор не заменяет прогноз. Он калибрует интуицию. Владелец перестаёт воспринимать банковский остаток как самостоятельную правду и видит его как одну точку на линии.

Два теста одного дефицита

Когда прогноз показывает отрицательный остаток, первая реакция почти всегда слишком быстрая. Один владелец решает срочно занять, другой отменяет найм, третий переносит собственную выплату, четвёртый требует от продаж «найти деньги до пятницы». Эти действия могут помочь, но сам красный цвет в таблице ещё не говорит, какое из них нужно. Сначала дефицит надо пропустить через два теста: календарный и экономический.

Календарный тест отвечает на вопрос: изменится ли картина, если уже заработанные деньги придут вовремя, а согласованные платежи будут распределены по допустимым датам? Для него не нужно улучшать продажи, повышать цену или сокращать команду. Достаточно восстановить реальный путь денег. Менеджер подтверждает у клиента дату приёмки, бухгалтер проверяет комплект документов, владелец звонит по двум крупным поступлениям, а поставщик сообщает, допускает ли договор оплату частями. Если после этих уточнений отрицательная неделя исчезла, перед нами прежде всего сбой времени.

Но слово «исчезла» требует осторожности. Нельзя просто передвинуть неудобный платёж на следующую неделю и объявить проблему решённой. Перенос считается реальным только тогда, когда у него есть основание: договорён-

ность с контрагентом, допустимый срок, изменённый график или подтверждённая дата. Иначе таблица превратится в место, куда складывают надежду. Календарный тест не улучшает реальность. Он отделяет подтверждённую последовательность событий от привычных предположений.

Экономический тест устроен иначе. Он спрашивает: если все клиенты заплатят по согласованным условиям и все платежи будут проведены в правильные даты, создаёт ли работа достаточно денег после переменных и постоянных затрат? Для ответа полезно взять не месяц, а повторяющийся цикл исполнения заказа. Сколько денег получено авансом, сколько нужно вложить до следующего платежа, какая часть выручки уйдёт на исполнение, сколько постоянных расходов приходится выдержать между поступлениями? Если каждый новый заказ увеличивает объём работы, но углубляет будущий минимум остатка, проблема не календарная. Бизнес финансирует клиента или продаёт продукт с недостаточным денежным вкладом.

Рассмотрим «Маяк». Студия подписала крупный проект на 900 000 рублей. Клиент платит двадцать процентов при старте, остальное — после сдачи двух этапов. Подрядчикам и команде за первые шесть недель нужно выплатить 520 000 рублей. В отчёте о продажах договор выглядит победой. В прогнозе первая оплата в 180 000 рублей быстро заканчивается, а следующая зависит от приёмки. Календарный тест показывает, что документы можно подготовить без задержки

и получить второй платёж на неделю раньше. Это полезно, но минимальный остаток всё равно становится отрицательным. Экономический тест обнаруживает, что условия договора заставляют студию долго финансировать производство.

Решение здесь не сводится к напоминанию клиенту. Для следующих договоров нужно изменить форму платежей: увеличить стартовую часть, разбить этапы мельче или привязать промежуточный платёж к результату, который клиент может принять раньше. Для текущего проекта придётся отдельно закрывать уже возникший разрыв. Так два теста защищают владельца от неверного вывода. Время поступления действительно важно, но исправление одной даты не лечит конструкцию договора.

Иногда результат обратный. Проект имеет достаточную маржу, аванс покрывает старт, этапы разумно разделены, однако ответственное лицо не отправило акт. Тогда не нужно начинать болезненную перестройку цен или увольнения. Нужно починить процедуру выпуска документов и поставить дату решения раньше даты ожидаемого платежа. Маленький операционный дефект может выглядеть в банке так же, как плохая экономика, но управленческий ответ у них разный.

После двух тестов красную неделю стоит назвать полным предложением. Не «нам не хватает 340 тысяч», а «нам не хватает 340 тысяч на неделе 18 мая, потому что второй этап проекта уже оплачен командой, а приёмка клиента назначена после срока зарплаты». Такая формулировка содержит дату,

сумму и механизм. Она сразу сужает набор действий. Можно ускорить конкретную приёмку, договориться о промежуточном платеже, перенести допустимую закупку или подготовить короткое финансирование на известный срок. Без механизма владелец лечит тревогу; с механизмом — последовательность событий.

Полезно также спросить, повторится ли этот дефицит. Если после устранения одной задержки следующие недели возвращаются к устойчивому положительному остатку, это локальный разрыв. Если отрицательные минимумы возникают снова при каждом цикле, перед нами повторяющаяся конструкция. Она требует изменения цены, маржи, расходов, условий оплаты или масштаба обязательств. Займ способен перенести такую проблему, но не способен превратить плохую конструкцию в хорошую.

Два теста не обещают мгновенного спокойствия. Они дают более ценную вещь — правильный класс решения. Календарную проблему лечат датами, ответственностью и дисциплиной документов. Экономическую — договорной моделью, ценой, составом затрат и иногда отказом от работы, которая съедает деньги. Смешивать эти задачи опасно: можно сокращать сильную команду из-за пропущенного акта или бесконечно ускорять дебиторку в бизнесе, который теряет деньги на каждом заказе.

Правило первой главы

Соберём вывод в одно правило:

Не принимайте решение по сегодняшнему остатку. Принимайте его по минимальному остатку до следующего надёжного поступления и по сценарию задержки крупнейшего платежа.

Пока это правило трудно применять: обязательства хранятся в разных головах, а надёжность поступления никто не определил. Дальше мы построим объект, в котором даты окажутся рядом.

Но сначала нужно выбрать горизонт. Если смотреть только на следующую пятницу, мы заметим зарплату и пропустим налог через две недели. Если смотреть на год, половина дат превратится в желание. Между близорукостью и фантазией есть рабочая дистанция. Для нашей системы это тринадцать недель.

Глава 2. Почему именно тринадцать недель

Три инструмента, которые отвечают не на тот вопрос

После первого кассового разрыва владелец часто открывает банковскую выписку. Это разумно: нужно понять, куда ушли деньги. Выписка показывает факты с точностью до копейки. В ней хорошо искать повторяющиеся списания, забытые сервисы и слишком дорогие импульсы. Но она смотрит назад. Из неё нельзя узнать дату оплаты акта, который ещё не подписан.

Затем появляется бюджет на месяц. Доходы — 5 000 000, расходы — 4 300 000, итог — плюс 700 000. Картина успокаивает. Внутри месяца, однако, деньги могут упасть ниже нуля. Если 3-го числа уйдёт зарплата, 7-го — аренда и налог, а 19-го придёт крупный платёж, месячный итог останется положительным, но первые две недели потребуют денег.

Наконец, компания строит годовой план. Он нужен для целей, инвестиций и оценки направления. Но в строке «выручка августа» нет ответа, оплатит ли клиент 12-го или 28-го. Чем дальше горизонт, тем больше предположений при-

ходится принимать. Годовой план может быть стратегически верным и бесполезным для следующей зарплаты.

Ни один инструмент не плох. Просто выписка объясняет прошлое, месячный бюджет — итог периода, годовой план — направление. Для управления ликвидностью нужен четвёртый инструмент: прогноз денег по датам.

Горизонт должен быть длиннее реакции

Почему тринадцать недель, а не восемь, двенадцать или шестнадцать? Это не физическая константа. В производстве с долгим циклом закупок понадобится более длинный горизонт. В остром кризисе ближайшие дни придётся видеть отдельно. Тринадцать недель — практический компромисс примерно в один квартал.

Главный принцип можно сформулировать без числа: горизонт прогноза должен быть длиннее времени, которое нужно для реакции.

Если компания понимает, что через четыре недели не хватит 600 000 рублей, у неё есть варианты. Завершить этап раньше. Ускорить подписание акта. Разбить оплату. Отложить закупку. Скорректировать график подрядчика до того, как работа принята. Если дефицит виден через четыре дня, значительная часть этих решений уже закрыта договором или фактом.

С другой стороны, горизонт не должен быть заполнен выдуманными сделками. Прогноз на пять лет может показать красивый рост, но он почти ничего не говорит о конкретной дате поступления. Тринадцать недель заставляют работать с тем, что уже возникло или скоро возникнет: подписанные договоры, известные этапы, зарплата, налоги, аренда, креди-

ты, запланированный найм.

Для «Маяка» средний путь от выполненного этапа до денег занимает от семи до двадцати пяти дней. Решение о найме создаёт расходы уже в следующем месяце. Подрядчики обычно предупреждают об изменении загрузки за две недели. Горизонт в тринадцать недель даёт несколько циклов реакции и ещё остаётся достаточно конкретным.

Четыре слоя вместо ста категорий

Большая таблица производит впечатление серьёзности. В ней можно завести отделы, статьи, проекты, контрагентов, типы налогов и двенадцать цветов. Первые два дня она даже радует. Затем один человек не обновляет даты, другой добавляет строки в своём формате, а владелец перестаёт понимать, какое решение требуется.

Метод «13–4–1» ограничивает старт четырьмя слоями.

Первый слой — начальный остаток. Это фактические деньги на доступных счетах и в кассе на начало недели. Не кредитный лимит, не неоплаченные счета и не стоимость оборудования.

Второй слой — обязательства. Всё, что компания должна заплатить, с суммой и датой. Позже мы добавим жёсткость и точку решения.

Третий слой — поступления. Не план продаж как мечта, а ожидаемые денежные события: аванс по подписанному договору, оплата принятого этапа, возврат депозита. Каждому поступлению понадобится уровень подтверждения.

Четвёртый слой — решения. Это расходы и поступления, которые ещё можно изменить: найм, оборудование, выплата собственнику, скидка за раннюю оплату, перенос необязательного проекта. Если смешать решение с обязательством, компания либо станет слишком смелой, либо слишком осто-

рожной.

Из этих слоёв получается остаток каждой недели:

остаток на начало плюс поступления минус выплаты равняется остатку на конец.

Формула кажется детской. Сложность находится не в арифметике, а в честности входных данных. Поставили оплату в неверную неделю — прогноз успокоил. Забыли налог — прогноз успокоил. Назвали желаемую продажу подтверждённой — прогноз снова успокоил. Таблица честно посчитала то, что ей дали.

Одна неделя как рабочая единица

Почему не вести все даты по дням? Дневной календарь точнее, но требует больше внимания. В обычном режиме небольшая компания быстро устанет поддерживать девяносто один столбец. Недельная гранулярность сокращает шум и оставляет главную картину: где появляется минимум, какая сумма не покрыта, сколько времени осталось.

Есть исключение. Если первая опасная неделя находится рядом или остаток уже в красном режиме, ближайшие десять-четырнадцать дней нужно развернуть по дням. Зарплата во вторник и платёж клиента в пятницу не компенсируют друг друга, если во вторник счёт пуст. Дальняя часть горизонта при этом может оставаться недельной.

Получается два масштаба. Обычный обзор — тринадцать недель. Операционная лупа — первые две недели по дням, когда риск этого требует. Не нужно выбирать один формат навсегда.

Начало недели тоже должно быть единым. Для одной компании удобно работать с понедельника по воскресенье, для другой — привязаться к пятничному денежному разбору. Важна последовательность. Если поступление 1 мая сегодня относится к одной неделе, а завтра — к другой из-за ручной перестановки границ, сравнение прогнозов теряет смысл.

Скользящий, а не убывающий прогноз

Представим, что 1 апреля «Маяк» построил прогноз до конца июня. Прошла неделя. Если просто удалить первый столбец, горизонт станет двенадцать недель. Ещё через месяц компания снова будет видеть только ближайшие восемь. Инструмент незаметно превратится в затухающую задачу.

Скользящий прогноз работает иначе. После закрытия недели факт заменяет прогноз. Все расхождения получают объяснение. В конец добавляется новая тринадцатая неделя. Горизонт всё время движется вместе с бизнесом.

Это действие кажется техническим, но в нём скрыта важная управленческая привычка. Компания не ждёт начала нового квартала, чтобы начать планирование заново. Она каждую неделю покупает себе ещё одну неделю предупреждения.

Предположим, 5 апреля прогноз показывал минимальный остаток 420 000 на шестой неделе. Через семь дней один клиент сдвинул оплату, а подрядчик подтвердил меньший счёт. Новый минимум — 210 000 на пятой неделе. Система не требует драматизировать. Она требует понять, почему запас уменьшился, и решить, какой порог запускает действие.

Прогноз не обязан быть красивым

У владельца есть соблазн сначала выбрать программу, настроить интеграции и придумать идеальную классификацию. Это безопасная форма откладывания. Пока команда обсуждает инструмент, даты остаются в переписке и голове.

Я считаю полезным начать с простой таблицы и одного счёта. Первые четыре цикла нужны не для автоматизации, а для обнаружения реального процесса. Кто знает даты зарплаты? Где хранится информация об актах? Кто сообщает о переносе клиента? Какие платежи владелец совершает без предупреждения? Автоматизировать ответы можно после того, как они появились.

Простота не означает небрежность. В строке должно быть понятно, что за сумма, к какой дате она относится, кто отвечает за обновление и почему ей можно доверять. Но если ради заполнения одной операции нужно выбрать семь справочников, команда начнёт обновлять календарь раз в месяц. Для денежного прогноза это почти то же самое, что не обновлять.

Пример первой версии

Первая версия «Маяка» содержит тринадцать недель и около тридцати строк. Вверху — остаток на начало. Ниже — пять-шесть крупных поступлений с названиями клиентов и этапов. Затем обязательные выплаты: зарплата, налог, аренда, подрядчики, сервисы, кредит. Внизу — прогнозный остаток.

Владелец замечает, что на пятой неделе остаток опускается до 90 000. Итог квартала положительный на 1 200 000, но минимум опасен: обычная задержка одного небольшого счёта сделает его отрицательным. Уже в первой грубой версии календарь отвечает на вопрос, которого не было в бюджете.

Следующий вопрос — можно ли верить этим тридцати строкам. В поступлениях есть договор на стадии согласования, а в расходах забыты отпускные. С математикой всё хорошо. С реальностью — пока нет.

Настроить горизонт под цикл бизнеса

Тринадцать недель подходит нашей учебной компании, но полезно проверить число на собственном цикле. Для этого не нужно спорить о стандартах. Найдите самый длинный из трёх интервалов: от решения о расходе до невозможности его отменить, от начала работы до поступления денег и от обнаружения дефицита до получения безопасного финансирования.

Допустим, агентство принимает решение о найме за шесть недель до выхода. Крупный проект платит аванс через десять дней после договора, а финальный платёж — через двадцать дней после акта. Кредитная линия оформляется за три недели. Горизонт меньше шести недель слишком короток: он покажет зарплату нового человека уже после того, как оффер трудно изменить. Тринадцать недель покрывают цикл и дают запас.

У ремонтной компании закупка материалов может приниматься за два месяца до оплаты клиента. У образовательного проекта основная выручка приходит до начала потока, а расходы идут четыре месяца. У подписочного сервиса поступления дробные и регулярные, зато решение о найме создаёт длинный хвост. Горизонт выбирается не по отраслевому ярлыку, а по времени необратимости.

Можно провести проверку на истории. Возьмите три

последних неприятных денежных события и спросите: за сколько недель до дефицита появился первый наблюдаемый сигнал? Не момент, когда владелец почувствовал тревогу, а момент, когда изменился договор, акт, график или решение.

Если сигнал появлялся за восемь недель, прогноз на четыре недели обречён реагировать поздно. Если значимые данные возникают только за месяц, дальняя часть тринадцатинедельного горизонта будет состоять из обязательств и осторожных предположений. Это нормально. Дальний край не обязан быть детальным как ближайшая неделя.

Гранулярность тоже можно менять внутри одного календаря. Первые две недели — по дням, следующие одиннадцать — по неделям. Для сезонного бизнеса дальние недели можно дополнить известными крупными событиями, не пытаясь расписать каждую мелочь.

Возникает технический вопрос: что делать с поступлениями за пределами горизонта, которые уже влияют на решение? Например, оборудование окупится через год. Ответ — не растягивать платёжный календарь до окупаемости. Для инвестиционного решения нужна отдельная модель. В календарь попадают платежи ближайших тринадцати недель и те эффекты, которые реально возникнут в них. Мы не просим один инструмент отвечать на все вопросы.

Есть и обратная ошибка: укоротить горизонт, потому что дальние данные неточны. Неопределённость на двенадцатой неделе — не повод перестать видеть обязательство, которое

точно наступит. Зарплата приблизительно известна, даже если продажи нет. Такая асимметрия сама по себе полезна: она показывает, сколько будущего покрыто фактами, а сколько зависит от новых событий.

Для настройки ритма назначьте фиксированную точку отсечения. Например, пятница 12:00. Всё, что подтверждено до неё, входит в новый прогноз. Изменения после неё либо обновляются сразу при смене режима, либо ждут следующего цикла. Это снижает спор о том, почему два снимка отличаются.

Храните версии хотя бы на уровне недельных снимков. Не ради архивной красоты, а чтобы сравнить, как двигались даты и минимальный остаток. Без снимков команда помнит только последнюю картину и не видит систематического оптимизма.

Через восемь циклов оцените горизонт. Сколько решений реально изменилось благодаря предупреждению? Сколько времени оставалось до красной недели? Были ли крупные обязательства, которые появлялись за пределами обзора? Если предупреждение постоянно приходит слишком поздно, горизонт расширяют. Если дальняя часть не влияет на решения и требует чрезмерного труда, её можно укрупнить.

Тринадцать недель остаются хорошей стартовой рамкой, потому что они вынуждают компанию выйти за пределы текущего месяца. Но рабочая система отличается от ритуала тем, что число служит механизму, а не наоборот.

Ритм тринадцати обновлений

Тринадцать недель полезны не как магическое число, а как повторяемый ритм наблюдения. В начале работы владельцу кажется, что нужно однажды заполнить большой прогноз, довести его до идеала и затем пользоваться готовой картиной. На практике ценность появляется иначе. Каждую неделю одна ближайшая неделя становится фактом, остальные сдвигаются, а в конце появляется новая. Через тринадцать обновлений бизнес проходит полный горизонт и получает собственную историю того, как ожидания превращались в деньги.

Первое обновление обычно болезненно. В таблице много пустых дат, названия поступлений слишком общие, часть обязательств записана одной строкой «прочие расходы». Владелец видит не прогноз, а качество текущего знания. Это важный результат. Пустота означает не отсутствие платежа, а отсутствие ответа. У такой строки должен появиться человек, который уточнит сумму, условие и дату.

К третьему или четвёртому обновлению возникает другая проблема: участники начинают механически переносить неподтверждённые поступления вправо. Клиент не заплатил на этой неделе — значит, сумму переносят на следующую. Затем ещё на одну. Формально прогноз остаётся заполненным, но перестаёт быть наблюдением. Чтобы этого не

случилось, каждое перенесённое поступление должно получать причину и следующую проверяемую точку. Не «ожидаем позже», а «акт отправлен во вторник, клиент обещал согласование в четверг, ответственный позвонит в пятницу».

К шестому обновлению уже можно изучать не отдельные промахи, а рисунок. Если поступления одного типа систематически приходят на десять дней позже плана, проблема может быть в самом правиле прогнозирования. Команда ставит дату счёта, хотя нужно ставить реалистичную дату зачисления. Если расходы по подрядчикам постоянно появляются в последнюю минуту, возможно, проектные руководители не видят себя частью денежной системы. История обновлений превращает спор о внимательности в наблюдение за процессом.

К девятому обновлению хорошо видны решения с длинной тенью. Например, найм, который в момент согласования выглядел доступным, уже несколько раз уменьшил минимальный остаток. Или клиент с большой суммой в договоре трижды сдвинул оплату и оказался не опорой, а источником риска. Обычная память владельца сглаживает такие эпизоды. Скользящий прогноз сохраняет их последствия в одной последовательности.

К тринадцатому обновлению бизнес получает не идеальную точность, а калибровку. Становится понятно, на каком расстоянии даты ещё можно считать обязательствами, где начинаются рабочие оценки, а где разумен только диапазон.

Для ближайших двух недель может потребоваться подтверждение каждого крупного события. Для недель с третьей по шестую — договор и понятный этап. Для дальнего края — портфель работ, сезонные обязательства и осторожный сценарий. Один уровень уверенности на всём горизонте создаёт ложную точность.

Этот ритм особенно важен для нового решения. Допустим, «Маяк» собирается нанять руководителя проектов с окладом 150 000 рублей. В первой версии прогноза расход кажется допустимым: на счёте есть запас, а в продажах обсуждаются два договора. Через несколько обновлений один договор отложен, по второму уменьшен аванс, а текущий клиент задержал приёмку. Решение о найме не стало неправильным само по себе. Изменились условия, на которых оно было разрешено. Тринадцатинедельный ритм позволяет увидеть это до первого дня сотрудника, когда обязательство уже трудно отменить.

Для каждого обновления достаточно хранить четыре следа: что стало фактом, что изменило дату, какое предположение оказалось неверным и какое решение принято. Это не превращает таблицу в архив объяснений. Наоборот, короткая история уменьшает повторные споры. Если команда уже установила, что конкретный клиент платит через пять рабочих дней после приёмки, нет смысла каждую пятницу заново доказывать это владельцу.

Ритм формирует и полезную управленческую привычку:

дальний край нельзя оставлять пустым. Когда прошедшая неделя удалена, в конец обязательно добавляется новая. Там могут быть не все операции, но должны появиться известные налоги, аренда, зарплата, регулярные сервисы, ожидаемые этапы и сезонные расходы. Если дальний край игнорировать, горизонт незаметно сокращается: таблица из инструмента предупреждения превращается в календарь ближайших платежей.

Главный эффект тринадцати обновлений — не накопление строк. Владелец учится различать факт, обязательство, оценку и надежду. Команда учится приносить не только сумму, но и основание даты. Решения начинают обсуждать не по текущему остатку, а по будущему минимуму. Через один цикл система становится проще, потому что неопределённость получает имена и владельцев.

От пустого листа до первого минимума

Первая сборка горизонта часто останавливается из-за неправильного ожидания: владелец думает, что должен сразу восстановить каждую будущую операцию. На самом деле задача первой версии — увидеть форму денежного пути. Начинать нужно от самых жёстких и крупных событий, постепенно уменьшая неопределённость.

Пусть понедельник 2 марта — первый день прогноза «Маяка». На доступных счетах находится 1 120 000 рублей. Эта сумма становится начальным остатком только после проверки: 180 000 рублей являются авансом на ещё не выполненные подрядные работы и не должны считаться свободными. В таблице можно показывать весь банковский остаток и отдельно защищённую часть, но решение должно опираться на доступный слой.

Следующий шаг — разложить тринадцать недель по датам окончания. Недельные колонки не называются «первая», «вторая» и «третья», потому что после скольжения эти слова теряют смысл. У каждой колонки есть конкретный диапазон. Это кажется мелочью, но без дат участники по-разному понимают, где находится пятница, выходной и перенос платежа.

Затем вносятся обязательства, которые существуют неза-

висимо от новых продаж. Зарплата, налоги, аренда, регулярные сервисы, уже согласованные подрядчики, выплаты по заключённым договорам. Крупные строки записываются отдельно, небольшие однотипные можно объединить, если объединение не скрывает дату решения. Цель не в детальном бюджете, а в сохранении событий, способных изменить минимум.

После обязательств добавляются поступления с сильным основанием. У «Маяка» это подписанный акт на 420 000 рублей и аванс 600 000 по договору, где клиент подтвердил платёжный день. Для каждой суммы указывается рабочая дата и стадия. Договор, по которому только обсуждаются условия, не становится подтверждённым поступлением. Он может войти в рабочий сценарий, если вероятность осмысленна, но не должен финансировать жёсткую выплату в подтверждённом.

Уже на этом этапе прогноз может показать первый минимум. Допустим, до недели 23 марта остаток остаётся положительным, затем зарплата и подрядчики опускают его до 260 000 рублей, а крупное поступление ожидается недель позже. Эта точка важнее среднего остатка и красивого итога тринадцатой недели. Она показывает максимальное денежное напряжение при текущей последовательности.

Теперь владелец возвращается к неопределённым событиям. Какие проекты почти наверняка потребуют внешней работы? Где налоговая сумма пока оценочная? Какие кли-

енты находятся в приёме? В таблицу добавляются рабочие значения с отдельным статусом. После этого строится стрессовый слой: крупное поступление сдвигается, часть новых продаж удаляется, срочная работа дорожает. Не нужно одновременно ухудшать всё. Стресс должен быть тяжёлым, но объяснимым.

Предположим, рабочий минимум после добавления вероятных поступлений вырос до 610 000 рублей, а стрессовый стал отрицательным на 340 000. Это не три конкурирующие истины. Подтверждённый слой говорит, что обеспечено сейчас. Рабочий — на чём компания строит обычные решения. Стрессовый — какая потребность возникнет при конкретном наборе сбоев. Владелец может разрешить операционный расход по рабочему сценарию и одновременно подготовить действие на случай стрессового.

После расчёта первого минимума возникает желание увеличить точность категориями. Но полезнее проверить чувствительность. Какая одна строка сильнее всего меняет низшую точку? На какой неделе ещё можно воздействовать? Если перенос одного клиентского платежа на семь дней создаёт дефицит, нужно работать с этим событием и буфером. Разбиение офисных расходов на двенадцать подкатегорий не изменит решение.

Затем определяется дата решения. Для поступления это момент, когда станет ясно, попало ли оно в платёжный цикл. Для расхода — последний день, когда его можно отменить

или перенести без существенной цены. Для финансирования — срок, необходимый для проверки и оформления. Дата решения может находиться на несколько недель раньше красной колонки. Именно поэтому горизонт должен быть длиннее времени реакции.

Первая версия завершается не исправлением цифр, а тремя записями. Первая: «на неделе 23 марта подтверждённый минимум составляет 260 000 рублей». Вторая: «стрессовый сценарий создаёт дефицит 340 000 из-за сдвига платежа клиента и ранней выплаты подрядчику». Третья: «до 9 марта нужно подтвердить стадию клиента и решить, переносится ли закупка». Эти предложения соединяют таблицу с управлением.

На следующей неделе 2 марта превращается в факт. Команда сравнивает ожидание с выпиской, удаляет прошедшую колонку и добавляет новую тринадцатую. Если начальный остаток не совпал, причина исследуется до обсуждения будущего. Если поступление сдвинулось, меняется не только дата, но и основание уверенности. Так пустой лист становится живым горизонтом.

Важно сохранить масштаб. Если на сбор первой версии уходит несколько дней, вероятно, команда пытается воспроизвести бухгалтерскую детализацию. Для управленческого старта достаточно операций, влияющих на решения, и разумно сгруппированного хвоста. Потерянная точность в малых суммах менее опасна, чем прогноз, который обновляют

раз в месяц из-за трудоёмкости.

Первый минимум редко радует владельца. Он может оказаться ниже ожиданий или отрицательным. Но это не ухудшение бизнеса в момент открытия таблицы. Это улучшение времени, в которое бизнес узнаёт о собственной последовательности.

Правило второй главы

Зафиксируем рабочее правило:

Смотрите на тринадцать недель, обновляйте прогноз каждую неделю и временно переходите к дням только там, где близкий риск требует точности.

Тринадцать — не священное число. Если ваш цикл оплаты длится полгода, горизонт придётся расширить. Если компания платит и получает почти всё ежедневно, дальнюю часть можно укрупнить. Но два свойства должны сохраниться: времени реакции больше, чем расстояние до видимого риска, а данные ещё можно связать с конкретными событиями.

Каркас построен. Теперь ему нужна честная нижняя половина — выплаты. Обычно владельцы начинают с продаж, потому что поступления приятнее. Я предлагаю начать с обязательств. Их даты жёстче, последствия пропуска понятнее, а полноту проще проверить по прошлой выписке.

Глава 3. Сначала обязательства

Платёж, о котором все знали

На третьей неделе работы с календарём у «Маяка» появляется дефицит 230 000 рублей. Причина — отпускные двух сотрудников. Владелец раздражён: почему их не внесли раньше? Администратор отвечает, что отпуска были согласованы ещё зимой. Бухгалтер знает даты выплат. Руководители знают, кто уйдёт. Никто не скрывал информацию. Она просто не жила в денежном прогнозе.

Это типичная природа забытых обязательств. Они редко полностью неизвестны. Они известны разным людям в разных формах: договор, календарь отпусков, счёт, решение в переписке, устное обещание владельца. Чтобы обязательство стало управляемым, знание должно получить сумму, дату и место в общем контуре.

Первое правдоподобное решение — выгрузить все будущие счета. Но счёт появляется не всегда и не сразу. Зарплата не ждёт входящего документа. Налог рассчитывается по правилам периода. Подрядчик может уже выполнить работу, хотя закрывающие документы придут позже. Поэтому реестр обязательств шире папки «К оплате».

Что считать обязательством

Для нашего прогноза обязательство — ожидаемая выплата, которую компания уже создала прошлым решением, договором, выполненной работой или законом. Определение управленческое, не юридическое. Оно помогает увидеть деньги раньше.

Внутри «Маяка» можно выделить несколько источников. Зарплата, премии, отпускные и связанные выплаты возникают из работы команды и принятых правил. Аренда и сервисы — из договоров. Подрядчики — из заказанной и принятой работы. Налоги — из операций и режима компании. Кредиты — из графика долга. Возвраты клиентам — из конкретных обстоятельств. Оборудование становится обязательством после подписания заказа или договора, а до этого остаётся решением.

Граница важна. Если владелец просто хочет купить ноутбук через месяц, строка относится к решениям. Если поставщик принял заказ и компания обязалась оплатить его 15-го числа, это уже обязательство. В первом случае расход можно отменить без нарушения. Во втором появляются последствия.

Иногда сумма неизвестна. Это не повод оставлять строку пустой. Можно использовать оценку и пометить её как расчётную. Неопределённость, записанная в календаре, без-

опаснее точного нуля. Когда сумма уточнится, прогноз обновится.

Пять полей, которые меняют поведение

В простом реестре обязательства есть пять основных полей: описание, сумма, дата выплаты, ответственный за актуальность и жёсткость. Я добавляю шестое — точку решения.

Описание должно позволять узнать платеж без расшифровки автора строки. «Подрядчик» слишком широко. «Дизайн, этап 2, проект Север» уже полезно.

Сумма может быть точной или оценочной. Важно видеть статус. Если зарплатный фонд колеблется, лучше поставить консервативную оценку и уточнить её, чем копировать прошлый месяц без пометки.

Дата — это не «в мае», а конкретный день или неделя. Если договор допускает диапазон, нужно выбрать рабочую дату и отдельно понимать крайний срок.

Ответственный — человек, который знает, изменилось ли обязательство. Он не обязательно нажимает кнопку оплаты. Руководитель проекта лучше бухгалтера знает, принял ли заказчик дополнительную работу подрядчика. Бухгалтер лучше руководителя знает обязательную дату налога.

Жёсткость показывает последствия переноса. Условно можно использовать три уровня. Жёсткие выплаты нельзя переносить без нарушения закона, договора или базового доверия. Условно гибкие допускают переговоры до срока. От-

меняемые расходы ещё не стали обязательствами и должны находиться в слое решений.

Точка решения — последняя дата, когда расход ещё можно изменить без серьёзного ущерба. Если конференция оплачивается 20 июня, но бесплатная отмена заканчивается 31 мая, управленческая дата — 31 мая. Именно тогда календарь должен проверить деньги.

Почему дата решения важнее даты платежа

Представим, что «Маяк» планирует нанять специалиста с 1 июня. Первая зарплата уйдёт в июле. Если поставить расход только на июль, прогноз покажет проблему слишком поздно: оффер принят, человек уволился с прежней работы, обязательство стало репутационным и юридическим.

Точка решения находится до оффера. В этот день нужно занести денежный хвост найма в будущие недели и проверить стрессовый сценарий. Если найм проходит, строка превращается в обязательство. Если нет, компания меняет дату, формат или бюджет до того, как дала обещание.

То же работает с подрядчиками. День оплаты может быть через тридцать дней после сдачи. Но точка решения — заказ работы. Считать расход только после счёта удобно для бухгалтерии и опасно для управления.

Эта мысль меняет роль календаря. Он перестаёт быть списком того, что случится. Он становится картой того, что ещё можно изменить.

Где искать забытые выплаты

Память владельца — плохой единственный источник. Человек хорошо помнит крупные и эмоциональные платежи, но пропускает редкие, распределённые и автоматические. Для первой сборки полезно пройти несколько источников.

Начать стоит с выписки за последние двенадцать месяцев. Не для копирования сумм, а для поиска ритма: годовая страховка, квартальный сервис, домен, отпускные, бонус, ремонт, комиссия, возврат. Затем сверить трудовые и подрядные графики, договоры аренды и кредитов, календарь налоговых расчётов с бухгалтером, планы отпусков и уже принятые решения по закупкам.

Это один из немногих случаев, когда короткий чек-лист действительно полезен:

- команда и связанные выплаты;
- государственные обязательства, проверенные с бухгалтером;
- аренда, связь, программные сервисы и инфраструктура;
- подрядчики и поставщики по уже заказанной работе;
- долги, проценты, комиссии и гарантированные платежи;
- возвраты, депозиты и обязательства перед клиентами;
- редкие годовые и сезонные расходы.

После списка важно вернуться к механизму. Категории сами по себе не обеспечивают полноту. В каждой нужно

спросить: какое прошлое решение уже создало будущую выплату, даже если документ ещё не пришёл?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.