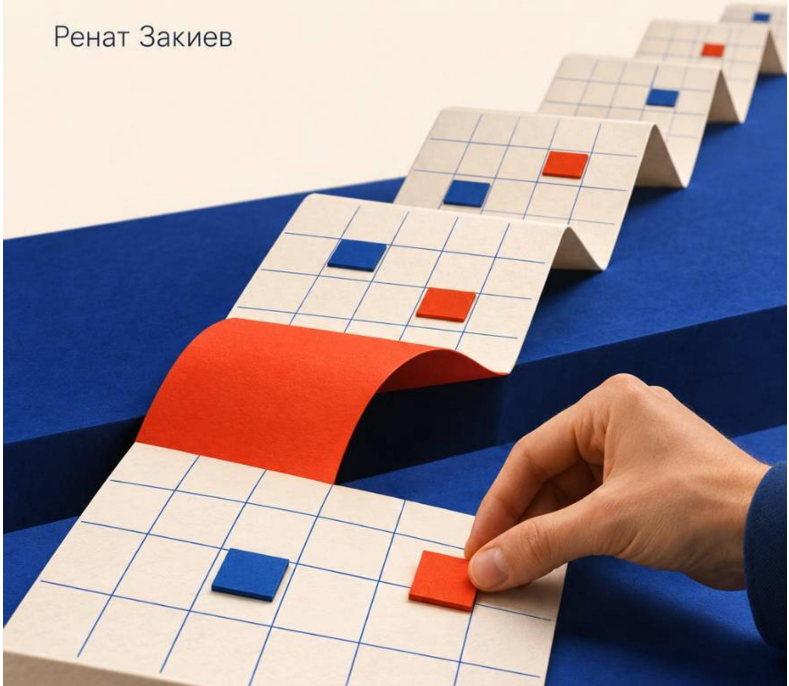
До зарплаты — три дня

Как собственнику построить платёжный календарь на 13 недель, увидеть кассовый разрыв заранее и выбрать, что делать первым.

Ренат Закиев



Ренат Закиев

До зарплаты — три дня. Как собственнику построить платёжный календарь на 13 недель, увидеть кассовый разрыв заранее и выбрать, что делать первым.

https://litres.ru/74813868
SelfPub; 2026

Аннотация

Прибыль есть, продажи растут, а платить зарплату нечем. Почему так происходит и как заметить нехватку денег до того, как она станет кризисом? «До зарплаты — три дня» — практическое руководство для собственников и руководителей небольших компаний. Книга помогает построить платёжный календарь на 13 недель, отделить доступные деньги от обещанных поступлений, проверить критические дни и выбрать обоснованные действия. Вы узнаете, как работать с дебиторкой, обсуждать сроки с клиентами и поставщиками, оценивать финансирование и проводить денежные встречи без лишней бюрократии. Внутри —

26 глав, сквозной пример с четырьмя сценариями и 16 рабочих форм. Не обещание избавиться от всех кассовых разрывов, а инструмент, который позволяет увидеть риск раньше и принимать решения на основе проверенных данных.

Содержание

О книге и границах применения 7
Содержание 8
Как пользоваться этой книгой 10
Часть I. Увидеть деньги, а не успокаивающую цифру 13
1. Прибыль есть. Почему платить нечем? 13
2. Почему именно 13 недель 15
3. Сколько денег действительно доступно 17
4. Правила, без которых таблица обманывает 19
Часть II. Собрать календарь, которому можно доверять 21
5. Первая сборка: не начинать с продаж 21
6. Поступления: от обещания к ожидаемой дате 23
7. Дебиторка: не двигать просрочку на завтра 25
Конец ознакомительного фрагмента. 27

Ренат Закиев
До зарплаты — три дня. Как собственнику построить платёжный календарь на 13 недель, увидеть кассовый разрыв заранее и выбрать, что делать первым.

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

До зарплаты — три дня

Как собственнику построить платёжный календарь на 13 недель, увидеть кассовый разрыв заранее и выбрать, что делать первым

13 недель видимости

26 глав · сквозной пример · 16 рабочих форм

Для собственников и руководителей небольших компаний

Редакция от 18 ноября 2026 года

О книге и границах применения

Практическая авторская методика построения и использования денежного прогноза. Внешняя статистика, отраслевые нормативы, обещания доходности и универсальные налоговые ставки не используются. Все числовые примеры учебные и вымышленные.

Это руководство по управлению краткосрочной ликвидностью, а не индивидуальная финансовая, юридическая или налоговая консультация. Данные компании, законность действий, условия обязательств и доступность финансирования проверяются отдельно.

В сквозном примере суммы приведены в тысячах рублей. Капитальное финансирование собственника и отмена покупки — специальные допущения, а не готовые рекомендации. Отрицательные расчётные остатки обозначают потребность, не разрешённый овердрафт.

Рабочие формы оставлены редактируемыми. Пустые поля предназначены для заполнения по документам компании. Итоги сценариев автоматически рассчитаны при подготовке рукописи и сверены по балансовой формуле.

Книга № 1 из списка концепций бизнес-книг: A01. Версия рукописи 1.0.

Содержание

Как пользоваться этой книгой 5

Часть I. Увидеть деньги, а не успокаивающую цифру 7

1. Прибыль есть. Почему платить нечем? 8
2. Почему именно 13 недель 10
3. Сколько денег действительно доступно 12
4. Правила, без которых таблица обманывает 14

Часть II. Собрать календарь, которому можно доверять 16

5. Первая сборка: не начинать с продаж 17
6. Поступления: от обещания к ожидаемой дате 19
7. Дебиторка: не двигать просрочку на завтра 21
8. Выплаты: сначала обязательства, потом заявки 23
9. Налоги, зарплата, кредит: не потерять и не посчитать дважды 25
10. Неделя без разрыва может скрывать неплатёжный день 27

Часть III. Прочитать сигнал и выбрать действие 29

11. Дефицит денег и нехватка до порога — разные сигналы 30
12. Базовый прогноз, стресс и план действий 32
13. Найти причину: время, экономика или рост 34
14. Какие платежи делать первыми 36

15. Как говорить с клиентом о более ранней оплате 38
16. Как обсуждать новый срок с поставщиком 40
17. Кредит и деньги собственника: источник должен выдержать проверку 42
18. Аванс, рост и инвестиции: не потратить чужое будущее 44
Часть IV. Встроить календарь в управление 46
19. Кто отвечает за цифры, решения и исполнение 47
20. Денежная встреча, которая заканчивается решениями 49
21. Сверка прогноза с фактом без наказания за правду 51
22. Что делать, если разрыв уже завтра 53
23. Когда автоматизация помогает, а когда ускоряет ошибку 55
24. Внедрение: четыре цикла вместо одного героического запуска 57
Часть V. Сквозной пример: компания «Мастерская сервиса» 59
25. Исходная картина и три разных результата 60
26. Как разобрать пример с командой 68
Часть VI. Рабочая тетрадь 70
Короткий справочник 87
Вместо заключения 89

Как пользоваться этой книгой

В среду собственник открывает банковское приложение. На счетах есть деньги. В пятницу нужно перечислить зарплату, во вторник — оплатить материалы, через неделю — внести очередной платёж по кредиту. Крупный клиент обещал заплатить «до конца недели». Продажи в этом месяце выросли, в отчёте о прибыли всё выглядит прилично. И всё же собственник не может ответить на простой вопрос: хватит ли доступных денег к утру пятницы?

Эта книга — о том, как получить ответ до того, как придётся звонить сотрудникам, банку и поставщикам. Её главный инструмент — скользящий платёжный календарь на 13 недель. Не сложная финансовая модель и не список поручений бухгалтеру, а рабочая карта будущих движений денег, связанных с решениями и ответственными.

Книга адресована собственникам и руководителям небольших компаний. Сквозной пример построен на вымышленном сервисном бизнесе: он получает авансы и окончательные оплаты, платит команде и подрядчикам, покупает материалы. Подход применим и в других моделях, но состав потоков, сроки и ограничения нужно адаптировать. Для сезонного производства или строительства тринадцати недель недостаточно как единственного горизонта: короткий календарь следует связать с более длинным прогнозом.

Здесь нет обещания, что календарь устранит нехватку денег. Он не создаёт выручку, не делает убыточный заказ прибыльным и не гарантирует получение кредита. Его задача скромнее и важнее: раньше показать потребность, отделить факты от надежд и дать возможность выбрать действия, пока выбор ещё есть.

Первый проход по книге лучше сделать с собственной банковской выпиской, списком обязательств и реестром ожидаемых поступлений. Не собирайте сразу идеальную систему. Сначала установите доступный начальный остаток, внесите известные выплаты и проверьте ближайшие дни. Затем расширьте картину до 13 недель и только после этого переходите к сценариям и правилам согласования платежей.

Три режима чтения. Если платежи уже под угрозой, начните с глав 5, 10, 14 и 22. Если календаря нет, читайте по порядку и заполняйте рабочие формы. Если таблица есть, но ей никто не доверяет, уделите особое внимание главам о границе факта, датах поступлений, сценариях и еженедельной сверке.

Суммы сквозного примера приведены в тысячах рублей. Они вымышлены и не являются нормативом для компании читателя. Налоговые, трудовые, договорные и кредитные условия здесь не рассчитываются по универсальным ставкам: рабочие суммы и сроки проверяются с бухгалтером, а спорные обязательства и изменения договоров — при необходимости с юристом. Платёжный календарь не заме-

няет бухгалтерский учёт, юридическую проверку и решения уполномоченных лиц.

Часть I. Увидеть деньги, а не успокаивающую цифру

1. Прибыль есть. Почему платить нечем?

Клиент принял работу в конце месяца. Компания показала выручку, признала расходы и получила прибыль. Но по договору клиент заплатит через сорок пять дней. Зарплата, аренда и часть материалов должны быть оплачены раньше. Между прибылью и доступными деньгами образовался промежуток. Если его не профинансировать, прибыльный на бумаге бизнес не исполнит обязательства вовремя.

Возможна и обратная ситуация. Компания получила большой аванс. Денег на счёте стало больше, но впереди закупка, работа команды, возможные исправления и окончательный расчёт. Большой остаток не доказывает ни прибыль, ни свободу потратить аванс на новую инициативу собственника. Деньги уже связаны будущим исполнением, даже если бухгалтерский расход появится позже.

Поэтому собственнику нужны разные ответы на разные вопросы. Отчёт о прибыли объясняет финансовый результат за период. Отчёт о движении денег объясняет, откуда деньги

пришли и куда ушли. Баланс помогает увидеть активы, обязательства и капитал на дату. Платёжный календарь смотрит вперёд: когда конкретная сумма станет доступной и какие платежи нужно обеспечить к этому моменту.

Не пытайтесь заменить все отчёты одной таблицей. Погашение основной суммы кредита уменьшает деньги, но не равно текущему операционному расходу. Амортизация влияет на прибыль, но не является выплатой в день начисления. Покупка оборудования, выдача займа, дивиденды и возврат аванса тоже имеют собственную экономическую природу. В календаре они встречаются по одному признаку: меняют доступные деньги.

Представьте компанию с прибылью 400 тысяч рублей за месяц и оплатой клиента 1,2 миллиона через пять недель. До оплаты ей предстоит перечислить 900 тысяч зарплаты и 500 тысяч подрядчикам. Эти суммы нельзя сопоставить с прибылью и объявить проблему решённой. Нужен календарь дат и текущий остаток. Именно это различие позволяет прекратить спор «бухгалтер говорит, что заработали, а денег нет» и перейти к управляемому вопросу: какая часть результата ещё не превратилась в деньги?

Практикум. Возьмите три последние крупные сделки. Для каждой выпишите даты признания результата, получения денег и основных выплат. Отметьте, какие выплаты компания финансировала до поступления. Не вычисляйте прибыль заново: задача — обнаружить разрыв во времени.

2. Почему именно 13 недель

Тринадцать недель — удобный рабочий горизонт, а не финансовый закон. Он достаточно длинный, чтобы увидеть несколько циклов зарплаты, аренды, налоговых и кредитных платежей, и достаточно короткий, чтобы большинство крупных сумм можно было связать с конкретными договорами и событиями. У многих компаний это примерно квартал управляемой видимости.

Неделя подходит для обзора, но не всегда подходит для разрешения платежа. Поступление в пятницу не обеспечивает зарплату в понедельник. Поэтому ближний слой календаря ведут по дням, а критические дни при необходимости раскладывают даже по очередности банковских операций. Недельный слой нужен, чтобы видеть общую потребность и не утонуть в деталях.

Есть три полезных масштаба. Ближайшие десять рабочих дней показывают реальные ограничения исполнения. Тринадцать недель помогают управлять очередностью решений. Более длинный обзор показывает сезонность, крупные инвестиции и обязательства за границей короткого горизонта. Эти масштабы должны быть связаны, а не спорить друг с другом. Покупку оборудования на четырнадцатой неделе нельзя спрятать только потому, что её нет на текущем экране.

Календарь называется скользящим: после закрытия неде-

ли её прогноз заменяют фактом, разбирают отклонения, сохраняют историю и добавляют новую тринадцатую неделю. Это не означает механически сдвинуть все просроченные платежи вправо. Если деньги не пришли, нужно уточнить причину и новую реалистичную дату, сохранив первоначальный срок обязательства отдельно.

Не требуйте одинаковой точности от всех недель. Сумма зарплаты ближайшей пятницы обычно известна лучше, чем поступления от ещё не подписанных продаж через три месяца. Помечайте степень обоснованности и объясняйте различия. Пустая ячейка и ноль — не одно и то же: пустая ячейка может означать, что информацию ещё не собрали. В рабочем регистре это отдельная проблема данных, а не подтверждение отсутствия выплат.

Практикум. Определите свой денежный цикл: сколько времени проходит от первой выплаты по заказу до получения последней оплаты. Если существенная часть цикла длиннее 13 недель, назначьте дополнительный длинный горизонт. Запишите, какие периоды вы будете видеть по дням, какие по неделям и кто обновляет каждый слой.

3. Сколько денег действительно доступно

Начальная точка календаря — не приблизительный остаток «на сегодня», а сверенный доступный остаток на конкретную дату и время. Зафиксируйте, какие счета, касса, валюты и юридические лица включены. Без этой границы два сотрудника могут честно построить разные календари: один уже учёл утреннюю выплату, другой ещё показывает её как будущую.

Сначала соберите остатки из надёжных источников. Затем отдельно перечислите ограничения: арестованные или заблокированные суммы, средства с целевыми условиями использования, депозит, который нельзя быстро снять, деньги в пути, операции, которые ещё не завершены. Доступность зависит не от названия строки в учёте, а от возможности законно и фактически провести нужный платёж вовремя.

У компании на счетах 900 тысяч рублей. Из них 150 тысяч временно недоступны, ещё 80 тысяч числятся ожидаемым зачислением, но пока не поступили. Для платежей сейчас нельзя использовать все 900 тысяч и одновременно записать 80 тысяч будущим поступлением. Нужно разобраться в составе исходных данных: если 80 тысяч не входят в банковский остаток, их не вычитают из него; если включены в

внутреннюю сводку как деньги в пути, сводку корректируют. Смысл примера — не готовая операция вычитания, а проверка происхождения каждой суммы.

Не смешивайте юридическое ограничение и управленческий порог. Если собственник хочет сохранять 200 тысяч на непредвиденные расходы, эти деньги могут оставаться на доступном счёте. Тогда они входят в остаток, а 200 тысяч показываются отдельной линией порога. Если ту же сумму сначала исключить из остатка, а потом ещё потребовать остаток выше 200 тысяч, получится двойная защита без объяснения.

Остатки разных компаний группы нельзя автоматически считать общим кошельком. Возможность и сроки перевода проверяют отдельно. То же касается разных валют и счетов: общая сумма может выглядеть достаточной, а нужная валюта или доступ на платёжном счёте появятся позже срока.

Практикум. Заполните паспорт начального остатка: источник, дата и время, состав счетов, валюта, ограничения, доступная сумма, проверивший. Каждое исключение должно иметь объяснение. Непонятную сумму не превращайте в доступную только ради сходящегося прогноза.

4. Правила, без которых таблица обманывает

У рабочего календаря есть короткий договор о данных. Какие деньги он охватывает? В какой валюте ведётся? Как определяется неделя? Кто подтверждает ожидаемое поступление? Что считается фактом? Как отражается перенос? Если ответы живут только в голове составителя, при первой замене сотрудника появится другая модель.

Базовая формула проста: остаток на конец периода равен остатку на начало плюс поступления минус выплаты. Начало следующего периода равно концу предыдущего. Но простая формула не защищает от двойной строки, неполного реестра или неверной даты. Проверять нужно и арифметику, и смысл.

Каждой операции присваивают устойчивый идентификатор. В строке хранят сторону движения, сумму, валюту, контрагента или источник, ожидаемую дату движения денег, договорный срок, основание, ответственного и статус подтверждения. Для регулярных выплат нужен источник расчёта; для разовой крупной суммы — ссылка на договор, согласование или другой проверяемый факт. Номер строки таблицы не заменяет идентификатор: после сортировки он меняется.

Внутренний перевод между своими включёнными счета-

ми не является новым заработком и внешней выплатой. В консолидированном календаре его исключают, но в календаре конкретного счёта сохраняют. Комиссия банка при этом не исчезает. Если перевод занимает время, отдельно учитывают временную недоступность средств. Складывать деньги в разных валютах можно только после явного выбора валюты представления и курса; платёжеспособность в исходных валютах всё равно проверяется отдельно.

Разделяйте версии. Прогноз, сохранённый в прошлый понедельник, нужен для сравнения с фактом. Если каждое изменение затирает старое значение, компания теряет возможность понять, почему ошибается: клиент задерживает оплату, продажи завышают ожидания или в выплаты постоянно добавляются забытые обязательства.

Практикум. На одной странице опишите правила календаря. Попросите коллегу занести по ним пять операций без ваших объяснений. Различия в результате покажут, какие правила пока существуют лишь устно.

Часть II. Собрать календарь, которому можно доверять

5. Первая сборка: не начинать с продаж

Собственник часто начинает прогноз с желаемой выручки: сколько планируем продать, столько и придёт. Так появляется красивое будущее без опоры на текущие обязательства. Для первой сборки полезнее противоположный порядок: доступный остаток, известные выплаты, подтверждаемые поступления и только затем новые продажи.

Соберите банковские выписки, реестр неоплаченных обязательств, графики зарплаты, аренды, кредитов, налогов и регулярных услуг. Уточните закупки и выплаты по уже принятым заказам. Отдельно спросите руководителей, что они обещали оплатить, но ещё не передали в бухгалтерию. Счёт может отсутствовать, а обязательство или управленческое решение уже существовать.

Затем добавьте дебиторскую задолженность и авансы клиентов. Для каждой крупной суммы узнайте не только срок из договора, но и фактическую готовность к оплате: подписаны ли документы, есть ли спор о результате, включён ли платёж

в цикл согласования клиента. Это не повод требовать невозможной точности, а способ отделить сумму с понятным основанием от надежды.

На первом проходе создайте отдельный список пробелов. Например: «размер выплаты подрядчику уточняется до четверга», «дата налога проверяется бухгалтером», «сумма будущего аванса ещё не согласована». У каждого пробела должны быть ответственный и срок закрытия. Не подставляйте ноль и не оставляйте проблему невидимой. Если сумма существенна, временно показывайте диапазон или отдельный стресс, объясняя допущение.

Когда все известные движения собраны, проверьте ближайшие дни, затем разверните недели. Первая версия может быть неполной, но должна честно показывать неполноту. Полезнее увидеть вероятный дефицит с двумя открытыми вопросами, чем получить точную до рубля таблицу, в которой отсутствует половина обязательств.

Результат первой сборки. Есть сверенный старт, перечень известных потоков, список неизвестного и дата следующего обновления. Если эти четыре вещи не определены, пока рано обсуждать автоматизацию или сложные графики.

6. Поступления: от обещания к ожидаемой дате

Счёт выставлен — ещё не значит, что деньги поступят в указанный день. Менеджер мог выбрать дату по договору, клиент — не завершить приёмку, а платёжный реестр покупателя — закрыться раньше получения документов. В календаре нужна ожидаемая дата доступности денег, а не только удобная дата отчётности отдела продаж.

Разделите поступления хотя бы на три группы. Первая — существующие обязательства клиентов с ясным основанием и подтверждаемым сроком. Вторая — действующие сделки, в которых ещё не выполнено условие оплаты: например, не подписан акт. Третья — будущие продажи без договора. Все три группы могут быть полезны для обзора, но не дают одинаковой опоры для разрешения завтрашнего платежа.

Для крупных поступлений фиксируйте контакт, подтверждение, незакрытое условие и следующее действие. Запись «клиент обещал» слишком бедна. Полезная запись выглядит так: «сумма 500; оплата после подписания акта; акт направлен; у клиента есть замечания; руководитель проекта закрывает их до вторника; ожидаемая дата проверяется после приёмки». Здесь видно, на что может повлиять команда.

Не подменяйте календарь умножением каждой оплаты на вероятность. Если для зарплаты нужны 900 тысяч, а клиент

может перечислить либо миллион, либо ничего, «ожидаемые 700 тысяч» нельзя перечислить сотрудникам. Вероятностная оценка полезна для отдельного анализа, но в кассовом сценарии важны конкретные сочетания событий: поступление вовремя, задержка, частичная оплата. Их показывают раздельно.

Новая продажа должна быть связана с этапами денег и исполнения. Если аванс приходит через неделю, а материалы оплачиваются сегодня, сам факт подписания договора не закрывает текущий разрыв. Если аванс приходит первым, проверьте, какие выплаты он запускает дальше. В календаре не должно быть «выручки без стоимости исполнения».

Практикум. Возьмите пять крупнейших ожидаемых поступлений. Для каждого ответьте: что должно произойти до оплаты, что уже подтверждено, кто может задержать, когда деньги реально доступны и что изменится при задержке на неделю. Начните проверку с сумм, от которых зависит обязательная выплата.

7. Дебиторка: не двигать просрочку на завтра

Просроченный счёт часто превращается в вечное поступление следующего дня. Каждое утро дата сдвигается, а прогноз продолжает выглядеть благополучно. Проблема не в формуле, а в том, что модель перестала отражать поведение клиента.

Сохраняйте две даты: первоначальный срок обязательства и текущую ожидаемую дату поступления. Если срок нарушен, просрочка остаётся видимой, даже когда ожидаемая дата обновлена. Для новой даты нужно основание: согласованный график, подтверждённый платёж, завершение спора, а не желание составителя календаря.

Работа с дебиторкой начинается не с угроз, а с определения препятствия. Иногда клиент не получил оригиналы, не может сопоставить счёт с заказом или ждёт исправления результата. Иногда покупатель сознательно использует поставщика как источник оборотного капитала. Одинаковое письмо всем должникам не устраняет разные причины.

Полезный разговор строится вокруг фактов. «По договору срок оплаты был во вторник. Сейчас задолженность не закрыта. Что препятствует перечислению? Какая сумма и когда реально войдёт в ваш платёжный реестр? Какое действие требуется с нашей стороны?» Результат разговора фиксиру-

ется, назначается следующий контроль. Обещание клиента не становится автоматически фактом получения денег.

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.