

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

Финансовая модель

20 практических шагов: от цели до работающего
инструмента управления



Об этом руководстве

6 марта консалтинговая компания Finetic Consulting совместно с бизнес-клубом CLUB.ORG провела бесплатный вебинар «20 шагов по созданию эффективной финансовой модели». Судя по количеству участников и обсуждений, тема действительно задела за живое – многие сталкиваются с проблемами при построении финансовых моделей, а у кого-то они и вовсе превращаются в сложные, но бесполезные таблицы.

На вебинаре мы разобрали ключевые принципы построения модели, ошибки участников и реальную практику работы с расчетами. Вопросов оказалось столько, что за один вебинар охватить все темы было невозможно. Поэтому мы решили оформить основные выводы в цикл статей – пошаговый разбор, который поможет вам создать действительно работающую финансовую модель, а не просто красивый Excel-файл, который развалится при первом столкновении с реальностью.

Этот цикл не просто теоретический гайд, а практическое руководство, основанное на реальном опыте.

Содержание

Часть 1	Основы: зачем нужна финансовая модель, типичные ошибки, с чего начать	Шаги 1–4
Часть 2	Планирование: продажи, ресурсы и структура модели	Шаги 5–9
Часть 3	Финансовые расчёты, сценарии и формат модели	Шаги 10–14
Часть 4	Проверка, согласование и работа с моделью	Шаги 15–20

Автор методики

Владислав Панченко — основатель и CEO Finetic Consulting. Финансовый директор и советник в банках и корпорациях, среди них Альфа-Банк, FESCO и Сибнефть — Омский НПЗ; сегодня — финансовый и инвестиционный консалтинг для фаундеров, инвесторов и собственников бизнеса в Испании и Европе.

Основы: зачем нужна финансовая модель, типичные ошибки, с чего начать

Финансовая модель – это не просто таблица с расчетами, а инструмент стратегического управления бизнесом. Существует множество стандартных подходов к построению моделей: методология FAST, практики PwC, Deloitte и McKinsey, обучающие программы CFA, FMVA, а также венчурный подход стартап-акселераторов. Все они имеют свои преимущества, но в реальной практике часто оказывается, что стандартные схемы не всегда подходят под живой бизнес.

В этом гайде мы предлагаем практический и нестандартный подход, основанный на реальной работе с финансовыми моделями, стратегическим планированием и анализом успешных и неудачных кейсов. Этот подход учитывает не только математические расчеты, но и управленческую психологию, гибкость, сценарное моделирование и реальные бизнес-ограничения.

Финансовая модель – не просто цифры, а инструмент прогнозирования

Одна из главных проблем, с которой мы сталкиваемся на практике, – многие воспринимают финансовую модель как нечто статичное, просто таблицу с расчетами «на всякий случай». На самом деле это динамичный инструмент управления, который помогает не только спрогнозировать будущие финансовые результаты, но и увидеть, какие управленческие решения к ним приведут.

Грамотная финансовая модель отвечает на важнейшие вопросы:

- Когда бизнес выйдет в плюс?
- Что будет, если продажи окажутся ниже ожидаемого уровня?
- Как скажется на рентабельности рост цен на сырье или аренду?
- Какие расходы критичны, а где можно оптимизироваться без ущерба для бизнеса?

По сути, финансовая модель – это финансовая интерпретация всех ключевых бизнес-планов:

- Кадрового плана – кого и когда нужно нанимать, сколько это будет стоить;
- Производственного плана – какие мощности потребуются и в какие сроки;
- Маркетингового плана – сколько придется вложить в рекламу, чтобы достичь целевых продаж;
- Дорожной карты проекта – когда возникают крупные затраты, когда начинается окупаемость.

Если эти взаимосвязи не заложены – модель ничего не стоит. Она просто “про цифры”, но не про бизнес.

Главные ошибки при создании финансовой модели

На вебинаре мы разбирали ключевые ошибки, которые часто приводят к тому, что модель не работает. Вот несколько типичных примеров:

- Оптимизм, не подкрепленный реальностью – в расчетах все выглядит отлично, продажи растут, прибыль тоже, но реальный рынок вносит коррективы.
- Недооценка операционных затрат – на бумаге все сходится, а потом оказывается, что забыли про налоги, курсовые разницы, инфляцию и еще десятки мелких, но критичных расходов.
- Игнорирование взаимосвязей – если вы закладываете рост продаж, но не увеличиваете маркетинговый бюджет или расходы на персонал, в жизни это не сработает.
- Отсутствие сценарного анализа – если бизнес строится на одном единственном “идеальном” варианте развития событий, то малейший сбой может привести к кассовым разрывам и провалу.

Эти ошибки встречаются очень часто, но если вы будете следовать четкому алгоритму, то сможете избежать их и построить по-настоящему рабочую финансовую модель. Давайте разбираться, как это сделать правильно.

1

Определитесь с пользователем и целью

Первый и самый важный вопрос: кому нужна финансовая модель и для чего?

От ответа на этот вопрос зависит абсолютно всё – от глубины проработки до структуры модели и уровня детализации.

- Если модель создается для внутреннего использования – например, для руководителя бизнеса, топ-менеджмента или финансового отдела – она должна быть максимально детализированной и учитывать операционные процессы: кадровый план, структуру затрат, график инвестиций, производственные мощности и т. д.
- Если цель модели – привлечение инвестиций или привлечение заемного финансирования, то приоритет смещается в сторону понятности, наглядности и прозрачности. Здесь ключевую роль играют показатели окупаемости, денежного потока (Cash Flow), внутренняя норма доходности (IRR), чистая приведенная стоимость (NPV) и другие метрики, на которые ориентируются банки, инвесторы и кредиторы.

Важно: финансовая модель – это не просто “документ для галочки”. Это план, который придется выполнять.

Если основатель стартапа или руководитель проекта относится к финансовой модели как к формальности, которую не обязательно придерживаться – нет смысла ее вообще составлять. Финансовая модель работает только тогда, когда ее используют как инструмент управления, а не как способ «продать идею» инвестору.

Еще один критический момент – сложность модели должна соответствовать уровню подготовки того, кто будет с ней работать.

- Если руководитель проекта не понимает, как устроена модель, и не может в ней ориентироваться – он не сможет ее эффективно использовать.

Грамотная финансовая модель –инструмент для принятия решений. Она должна быть понятна, логична и адекватна уровню компетенций человека, который будет по ней работать.

2 Определитесь с ограничениями

Финансовая модель должна учитывать реальные границы, в которых придется работать. Любой проект сталкивается с ограничениями – игнорировать их или занижать в расчетах опасно, потому что именно они во многом определяют жизнеспособность модели.

На этом этапе важно четко зафиксировать ключевые ограничивающие параметры, чтобы потом не пришлось “додумывать” их в процессе расчетов.

Основные ограничения:

- Бюджет – максимальный объем инвестиций, доступных для запуска и развития проекта.
- Время – дедлайны на каждом этапе: запуск, первые продажи, выход на точку безубыточности.
- Производственные лимиты – объем производства, складские остатки, ограничения по логистике.
- Технологические особенности – ограничения, связанные с оборудованием, ресурсами, доступными технологиями.
- Государственное регулирование – лицензирование, квоты, сертификация продукции, налоговые льготы или субсидии.
- Специфические требования – если проект разрабатывается с прицелом на государственную поддержку, гранты или стартап-визу, ограничения могут быть связаны с условиями получения этих программ. Например, в ряде стран требуется определенный минимальный уровень инвестиций, создание рабочих мест или подтвержденная инновационность проекта.

Почему важно зафиксировать ограничения заранее?

Финансовая модель строится не в вакууме. Ограничения не “появляются” позже, они существуют с самого начала, даже если их никто не сформулировал явно. Проблема в том, что если их вовремя не учесть, придется вносить изменения в модель уже на поздних стадиях, а это означает потерю времени, корректировки расчетов и в ряде случаев – полное пересобирание модели с нуля.

Если ограничения проработаны заранее – это “каркас”, внутри которого можно искать оптимальные решения, а не сюрприз, который обнаружится в момент, когда модель уже готова.

3 Ревизия имеющихся исходных условий

Прежде чем приступать к расчетам, нужно провести “инвентаризацию” всех доступных ресурсов и текущих обязательств. Это критически важно, потому что если модель будет строиться на неверных вводных, то и все прогнозы окажутся далеки от реальности.

На этом этапе фиксируем:

- Состав команды – какие специалисты уже наняты, на каких условиях, каковы их ставки и графики работы. Если проект в стадии запуска, важно понимать, каких сотрудников придется привлекать и как это отразится на бюджете.
- Имеющееся оборудование и материальная база – что уже есть в распоряжении, в каком это состоянии, каков процент износа, нужна ли модернизация или замена. Если оборудование арендуется, закладываем условия аренды и возможные изменения стоимости.
- Локация, юрисдикция и налоговый режим – выбор региона ведения бизнеса влияет не только на аренду, но и на налоговые ставки, затраты на логистику, доступ к государственным программам поддержки и даже на удобство ведения расчетов с контрагентами. Например, налоговые режимы в разных странах и даже регионах могут значительно отличаться, а ошибки в прогнозах по налогам могут серьезно повлиять на финансовую устойчивость проекта.
- Договоренности с поставщиками, контрагентами и клиентами – есть ли зафиксированные цены, авансовые платежи, льготные условия, договоры с привязкой к валюте (что важно при изменении курсов).

Зачем это нужно?

Частая ошибка – строить модель, исходя из желаемого будущего, а не из реального положения дел. Например, если команда на старте не укомплектована, нельзя просто “заложить” ее наличие в модель – нужно понимать, когда и на каких условиях эти люди будут наняты.

Ревизия уберет вас от нереалистичных предположений, сэкономит время и избежит ситуации, когда в середине работы над моделью выясняется, что исходные данные вообще не соответствуют реальности.

4 Определите метод построения модели

Выбор метода построения финансовой модели напрямую зависит от цели ее создания и пользователя, который будет с ней работать.

Для кого и для чего создается модель?

- Если модель предназначена для внутренних управленческих целей (например, операционного планирования), логичнее использовать метод «снизу вверх» (bottom-up). Он позволяет более точно учитывать затраты, управлять ресурсами и прогнозировать операционные процессы.

- Если модель создается для привлечения инвесторов или получения финансирования, чаще применяется метод «сверху вниз» (top-down), поскольку инвесторов интересуют ключевые финансовые показатели: срок окупаемости, динамика денежных потоков и выход на прибыльность.

Два метода построения модели

1. Метод «снизу вверх» (bottom-up)

Этот метод основан на детальном прогнозировании процессов. Сначала формируются помесечные прогнозы продаж и затрат, затем данные агрегируются в годовой свод, и только после этого – на весь период планирования.

Преимущества:

- Высокая детализация, точность расчетов для каждого сегмента расходов и доходов.
- Позволяет учитывать операционные процессы, циклы производства, сезонность.
- Дает гибкость в моделировании отдельных элементов бизнеса.

Недостатки:

- Требуется больше данных и сложных расчетов.
- Может оказаться слишком перегруженной для инвесторов, если детализация чрезмерна.

Этот метод чаще применяется, если модель создается для работающего бизнеса и есть исторические данные, на которых можно строить прогнозы.

2. Метод «сверху вниз» (top-down)

В этом подходе отправной точкой является конечная цель проекта – например, целевая прибыль, желаемая доля рынка или определенный уровень выручки. Затем под этот результат формируются прогнозы объемов, цен, затрат и других параметров.

Преимущества:

- Более простой старт, так как сначала задается главный ориентир, а затем под него рассчитываются показатели.
- Удобен для презентации инвесторам, поскольку сразу показывает, каких результатов можно достичь.

Недостатки:

- Есть риск «подогнать» цифры под желаемый результат, что может не соответствовать реальности.
- Может игнорировать операционные реалии бизнеса, если детализация вторична.

Этот метод чаще используется, если компания выходит на новый рынок, привлекает инвестиции или тестирует новую бизнес-модель.

Какой метод выбрать?

На практике редко используется только один метод. Чаще всего их комбинируют:

- Для производственного блока применяется bottom-up, поскольку важно учитывать реальные мощности, закупки сырья, график найма персонала.
- Для маркетинговой и стратегической части может использоваться top-down, поскольку инвесторам интереснее видеть динамику выхода на рынок, долю аудитории и уровень рентабельности.

Ключевой вопрос: будет ли модель использоваться для реального управления бизнесом или она создается ради инвестора?

Если модель нужна для реального управления, важно не терять связь с реальностью и учитывать операционные процессы. Если же она создается для привлечения инвестиций – важно, чтобы прогнозы выглядели убедительно, но при этом оставались реалистичными.

Планирование: продажи, ресурсы и структура модели

5 Дорожная карта: ключевые временные точки

Финансовая модель должна быть синхронизирована с дорожной картой проекта. Если этот шаг пропустить, в расчетах могут появиться неверные временные промежутки, некорректные гипотезы и ошибки в прогнозировании денежных потоков.

Ключевые вопросы, которые необходимо зафиксировать:

- Когда фактически начнется производство?
- Когда запланирован старт продаж?
- Когда начинается найм персонала (и, соответственно, когда растут зарплатные расходы)?
- Когда запланированы крупные платежи – аренда новых площадей, закупка сырья, инвестиционные вложения?

Роль дорожной карты в финансовой модели

Дорожная карта – это не просто график реализации проекта, а динамический инструмент, который влияет на всю финансовую модель. В рамках финансовой модели мы распределяем по времени как затраты, так и доходы, обусловленные соответствующими мероприятиями.

Если дорожная карта составлена правильно, она позволяет:

- Прогнозировать динамику расходов и поступлений. Например, если старт продаж сдвигается на три месяца, сразу становится видно, как это отразится на кэш-флоу и сроке окупаемости.
- Оценивать влияние изменений сроков на финансовый результат. В хорошей финансовой модели дорожная карта должна быть оформлена в виде отдельного листа с временными данными, которые связаны с остальными расчетами. Если мы корректируем сроки начала или завершения мероприятий, модель автоматически пересчитывает, как это влияет на финальные показатели проекта.
- Контролировать соответствие бизнес-реальности. Бывает, что в модели заложены оптимистичные сроки запуска или масштабирования, но дорожная карта показывает, что на практике все займет больше времени. Такое несоответствие выявляется именно на этом этапе.

Дорожная карта как инструмент управления

Важно понимать, что финансовая модель – это не статичный расчет, а живой инструмент, который адаптируется под реальные изменения в проекте. Если дорожная карта гибко интегрирована в финансовую модель, то любые корректировки сроков сразу показывают, как

изменяться финансовые показатели, прибыльность, потребность в финансировании и сроки окупаемости.

Если изменение сроков реализации проекта не влияет на итоговые цифры в модели – это тревожный сигнал. Значит, модель слишком статична или в ней не учтены ключевые взаимосвязи.

6 Маркеры успеха: привязка к Концепции проекта

Финансовая модель – это не просто набор расчетов, а инструмент, который должен отражать ключевые цели бизнеса. Важно, чтобы она была связана с маркерами успеха, зафиксированными в концепции проекта или бизнес-плане.

Какие показатели обычно используются?

- Выход на определенный объем продаж к заданной дате. Например, «5000 единиц продукции в месяц через полгода после запуска».
- Достижение целевой доли рынка – например, занять 10% рынка через три года.
- Запуск нового производственного объекта или расширение мощностей, например, открытие второго цеха или магазина.

Почему это важно?

- Маркеры успеха – это не просто “пожелания”, а ориентиры, по которым можно оценивать реальность модели. Если в бизнес-плане заложены амбициозные цели, но финансовая модель показывает, что для их достижения потребуется нереалистично высокий маркетинговый бюджет или расходы на персонал, значит, что-то не сходится.
- Финансовая модель должна показывать, насколько достижимы эти цели и что потребуется для их реализации. Если заявлен быстрый рост продаж, но при этом в модели нет увеличения затрат на производство или персонал, значит, что-то упущено.
- Если финансовая модель не учитывает маркеры успеха – ее ценность сомнительна. Модель должна не просто “считаться”, а помогать принимать решения. Например, если мы видим, что точка безубыточности смещается на полгода вперед, нужно заранее понимать, какие финансовые резервы потребуются, чтобы пройти этот период.

Как интегрировать маркеры успеха в финансовую модель?

- Они должны быть отражены в отчетных показателях – например, на отдельном листе модели с прогнозами KPI.
- Должна быть возможность проверить, насколько достижимы эти цели при разных сценариях (оптимистичном, реалистичном, пессимистичном).
- Нужно четко видеть, какие ресурсы и инвестиции потребуются, чтобы достичь запланированных маркеров.

Финансовая модель без четко прописанных маркеров успеха – это просто таблица цифр. Она должна показывать, что, когда и каким образом будет достигнуто, иначе ее ценность

для принятия решений резко снижается.

7 План продаж: реализм вместо иллюзий

План продаж – это основа финансовой модели, так как именно продажи определяют будущие денежные потоки и прибыльность бизнеса. Ошибки в расчетах здесь могут привести к фатальным последствиям, особенно если завышенные прогнозы станут основой для принятия управленческих решений.

Что должно быть в плане продаж?

- Ассортимент – какие именно продукты или услуги будут продаваться? Если линейка продукции широкая, важно понимать, какова доля каждого сегмента в общем объеме продаж.
- Объемы в натуральных единицах – сколько товара будет продано (шт., кг, м² и т. д.)? Оптимально детализировать эти данные по месяцам, учитывая сезонность и циклы спроса.
- Цены реализации – по какой стоимости продукция или услуги будут продаваться? При этом важно не просто зафиксировать цену, но и предусмотреть возможные изменения: инфляцию, скидки, акции, изменения рыночных условий.

Типичные ошибки в планировании продаж

- Оптимизм, не подкрепленный фактами Очень часто встречается ситуация, когда в модели предполагается линейный рост продаж или даже резкий выход на целевые показатели уже через несколько месяцев после старта. В реальности так бывает редко: У продукта может быть длительный цикл выхода на рынок (особенно если он новый и требует времени на формирование спроса). Продажи могут зависеть от сезонности, маркетинговой активности, поведения конкурентов. Если в модели заложен резкий рост, но нет логичного объяснения, за счет чего он произойдет – это повод насторожиться.
- Игнорирование факторов, влияющих на спрос Если бизнес зависит от сезонности – нужно учитывать провалы в «низкий» сезон и не строить прогнозы, исходя из максимальных значений. Если рынок конкурентный – закладывайте возможные корректировки цен, чтобы не оказаться в ситуации, когда запланированная маржинальность нереалистична.
- Игнорирование ограничений производства или логистики Если вы закладываете в модель рост продаж, но не увеличиваете производственные мощности или закупки, то этот рост просто невозможен. Если доставка занимает месяцы, а модель предполагает мгновенные поставки – это не бизнес-план, а фантазия.

Как сделать план продаж реалистичным?

- Опирайтесь реальными данными Если бизнес уже работает – используйте исторические показатели и учитывайте их динамику. Если данных нет – используйте аналитику по рынку, анализ конкурентов и отраслевые исследования.
- Закладывайте разные сценарии План продаж должен включать оптимистичный, реалистичный и пессимистичный сценарии, чтобы понимать диапазон возможных исходов.

- Связывайте продажи с маркетингом Если прогнозируются высокие продажи – должна быть четкая стратегия по привлечению клиентов. Без маркетинговых затрат и роста узнаваемости бренда резкий скачок продаж – крайне редкое явление.

Финансовая модель должна отражать не “желанные” продажи, а те, которые действительно возможны в рамках рыночной реальности. Если цифры в модели выглядят слишком хорошо, чтобы быть правдой – скорее всего, так оно и есть.

8

Анализ потребностей для выполнения планов

Финансовая модель должна не только показывать прогнозные продажи и производственные объемы, но и учитывать, какие ресурсы потребуются для их выполнения. Ошибка многих моделей в том, что они рисуют красивые цифры роста, но не привязывают их к реальности – кто будет обеспечивать эти продажи? Достаточно ли мощностей, чтобы выполнить заказы?

Что нужно учитывать?

- Ресурсы для выполнения плана продаж

Рост продаж невозможен без соответствующих вложений. Если объем реализации увеличивается, должны увеличиваться и ресурсы. Что требуется для этого?

- Маркетинговые расходы – какие каналы продвижения используются? Какова их эффективность? Какая доля бюджета выделена на рекламу, PR, скидки? Если модель показывает рост продаж, а маркетинговый бюджет остается неизменным – это ошибка.
- Штат сотрудников – сколько людей потребуется для работы с клиентами, управления продажами, логистики? Когда их нужно нанимать? Каковы затраты на зарплаты, налоги, бонусы?
- Складские запасы и логистика – если бизнес связан с товарной продукцией, учтена ли потребность в дополнительных складских площадях, транспорте, персонале для обработки заказов?

Типичные ошибки:

- «Воздушные продажи» – модель показывает рост продаж, но не предусматривает увеличение затрат на рекламу, персонал, складские площади.
- Игнорирование сезонности и рыночных колебаний – если рост продаж искусственно «размазан» равномерно по месяцам, но в реальности есть пики и провалы, модель будет неточной.
- Недооценка маркетинговых затрат – без увеличения вложений в рекламу и привлечение клиентов трудно ожидать кратного роста продаж.

2. Ресурсы для выполнения плана производства

Если бизнес включает собственное производство, финансовая модель должна учитывать мощности и ограничения.

- Производственные площади – достаточно ли текущих мощностей? Планируется ли аренда или строительство новых объектов?
- Оборудование – нужно ли приобретать новое или модернизировать существующее? Какова амортизация и план ремонтов?
- Персонал – сколько рабочих необходимо для увеличения выпуска продукции? Каковы их ставки, графики смен, налоги?

Типичные ошибки:

- Разрыв между производством и продажами – производственные мощности не позволяют выполнить запланированные продажи или, наоборот, выпускается больше продукции, чем можно реализовать.
- Игнорирование затрат на масштабирование – если производство нужно расширять, должны быть заложены инвестиции в оборудование, персонал, аренду, логистику.
- Недостаточное внимание к срокам – если запуск нового цеха или линии занимает 6 месяцев, а модель предполагает рост производства через 3 месяца, это нереалистично.

Как связать эти параметры с финансовой моделью?

Продажи должны быть связаны с ресурсами – если растет объем реализации, должны увеличиваться штат, маркетинговые затраты, логистические расходы. Производственные возможности должны соответствовать плану продаж – модель должна учитывать, как быстро можно нарастить выпуск и какие ресурсы для этого потребуются. Нужно учитывать ограничения – например, если для расширения требуются инвестиции, заложены ли они в модели?

Финансовая модель не должна быть оторвана от реальности – если в ней есть рост продаж, но не учтены ресурсы для его обеспечения, она просто неработоспособна.

9 Бизнес-юниты и модульный подход к построению финансовой модели

Финансовая модель становится намного точнее и удобнее, если она строится по модульному принципу, а не как единый массив расчетов. Разделение бизнеса на юниты (единицы учета) позволяет лучше контролировать финансовые потоки, анализировать эффективность отдельных направлений и гибко адаптировать модель.

Что такое бизнес-юниты и зачем их выделять?

Бизнес-юнит – это самостоятельная структурная единица в рамках модели, которая может быть выделена по продуктам, направлениям, регионам или бизнес-процессам.

Примеры:

- В производственной компании бизнес-юнитами могут быть разные цеха или линейки продукции.
- В розничной сети – отдельные магазины или регионы.

- В IT-стартапе – разные подписочные планы или продуктовые направления.
- В логистике – склады, транспортные направления или отдельные услуги.

Разделение бизнеса на юниты позволяет:

- Отдельно анализировать прибыльность разных направлений.
- Выявлять слабые и сильные зоны в бизнесе.
- Проще управлять масштабированием (если один юнит растет быстрее, можно перераспределять ресурсы).
- Гибко моделировать изменения: запуск новых направлений, закрытие нерентабельных сегментов.

Как правильно структурировать модель с бизнес-юнитами?

- Выделить ключевые юниты, которые влияют на финрезультат
- Например, если в компании 50 магазинов, но 80% выручки генерируют 10 из них, нет смысла отдельно рассчитывать каждый – можно сгруппировать их в типовые сегменты.
- Определить для каждого юнита свои входные параметры
- Объем продаж, структура затрат, коэффициенты загрузки, маркетинговый бюджет.
- Создать модульную структуру модели
- Финансовая модель должна быть гибкой, чтобы можно было включать и отключать юниты, масштабировать их, анализировать их влияние на итоговые показатели.
- Закладывать независимость расчетов для каждого юнита
- Например, чтобы можно было отдельно просчитать прибыльность нового региона или нового продукта без изменения всей модели.

Типичные ошибки при построении модели с юнитами

- Избыточная детализация – если бизнес-юнитов слишком много, модель становится громоздкой и трудноуправляемой.
- Отсутствие связей между юнитами – если модель не учитывает взаимозависимости, можно получить некорректные прогнозы (например, рост одного направления влияет на потребность в ресурсах других юнитов).
- Жесткая структура – если бизнес-юниты «зашиты» в модель жестко, их сложно менять, масштабировать или адаптировать под новые условия.

Как использовать бизнес-юниты для стратегического управления?

- Анализ прибыльности по юнитам – можно быстро увидеть, какие направления действительно приносят доход, а какие тянут бизнес вниз.
- Оптимизация ресурсов – перераспределение маркетинговых, производственных и инвестиционных затрат между юнитами.
- Гибкое масштабирование – если модель построена правильно, можно легко добавить новый юнит (новый продукт, филиал, регион) и сразу увидеть его влияние на общий

финрезультат.

Финансовая модель должна быть гибкой, масштабируемой и управляемой. Разделение на бизнес-юниты и модульный подход позволяют создавать реалистичные прогнозы, легко тестировать новые сценарии и адаптировать стратегию компании в реальном времени.

Если бизнес растет и усложняется, модель должна расти вместе с ним – а для этого она должна быть структурированной и модульной.

Финансовые расчёты, сценарии и формат модели

10 Обоснованные математические зависимости

Финансовая модель – это не просто набор цифр, а система взаимосвязанных расчетов. Ошибки в этих связях могут сделать прогнозы бесполезными.

Ключевые зависимости в модели:

- Связь между производством и продажами – часть произведенной продукции может сразу реализовываться, а часть идти на склад.
- Связь между объемом продаж и маркетинговыми расходами – при росте продаж, как правило, увеличиваются затраты на рекламу и PR.
- Связь между численностью персонала и объемом выпуска – если производство растет, увеличиваются затраты на найм, зарплаты, налоги.

Как правильно заложить зависимости?

Например, расходы на маркетинг и PR можно планировать по-разному:

- Как процент от фактической выручки прошлого месяца (плавная зависимость, учитывающая реальные результаты).
- Как процент от запланированной выручки следующего периода (подразумевает, что рекламные расходы идут с опережением).
- Как нормативные затраты на привлечение одного клиента (если известна конверсия из рекламы в продажи).

Аналогично можно рассчитывать прямые затраты на производство:

- Они могут расти пропорционально объемам выпуска – если себестоимость фиксирована.
- Или в иной пропорции – если проявляется эффект масштабирования (например, закупка сырья крупными партиями снижает его стоимость).

Как выбрать правильную формулу?

Если проект уже работает, расчеты нужно делать на основе фактических данных за истекший период. Если проект только на стадии идеи, то правильнее использовать данные аналогичных бизнесов или рыночные нормативы.

Финансовая модель должна отражать реальность, а не строиться на гипотезах без обоснования. Любая зависимость в модели должна быть логически объяснима – иначе прогнозы теряют смысл.



11 Уровень детализации показателей

Глубина проработки финансовой модели – важный вопрос, от которого зависит и точность расчетов, и удобство использования. Детализировать все подряд – не всегда лучшая стратегия.

Как определить нужный уровень детализации?

- Исходя из цели модели
- Если модель предназначена для операционного управления, высокая детализация важна – например, нужно учитывать затраты на каждого сотрудника, ежемесячную динамику цен на сырье и т. д.
- Если модель создается для инвесторов, она должна быть понятной и логичной, но без излишней детализации, чтобы ключевые показатели были легко читаемыми.

2. В зависимости от доступных данных Если точных данных нет, чрезмерная детализация не повысит точность, а лишь создаст иллюзию контроля. В таких случаях лучше ограничиться укрупненными расчетами.

Примеры разного уровня детализации:

- Строительство: можно учитывать как «стоимость 1 кв. м», а можно детализировать смету на десятки позиций.
- Фонд оплаты труда (ФОТ): можно считать общую сумму для всего персонала или же детально учитывать каждого сотрудника с его окладом, премиями и налогами.
- Закупка сырья: можно учесть среднюю закупочную цену, а можно анализировать цены по каждому поставщику с учетом динамики курса валют.

Баланс между точностью и сложностью

Чем выше детализация, тем точнее расчеты – но и тем сложнее модель, тем больше времени требуется на ее обновление.

Главное правило: детализировать нужно только то, что влияет на ключевые финансовые показатели. Если избыточная детализация не приводит к более точным управленческим решениям – это просто трата времени.

12 Перечень сценариев: базовые варианты – это только начало

Редко бывает достаточно одной “базовой” модели. Чаще всего создаются несколько сценариев:

- Оптимистичный: всё идёт по плану или даже лучше, чем предполагалось.
- Реалистичный: учтены стандартные колебания рынка, небольшие задержки.
- Пессимистичный: снижение спроса, повышение закупочных цен, задержки в поставках, рост процентных ставок и т. д.

Ограничиваться только оптимистичным, реалистичным и пессимистичным сценариями – недостаточно. Да, эти три сценария нужны, но они не охватывают всех возможных вариантов развития проекта.

На практике достичь целей можно разными способами. Например:

- Производственные мощности можно построить, купить или взять в аренду.
- Проект можно реализовывать в разных юрисдикциях, с разными налоговыми последствиями.
- IT-инфраструктуру можно разрабатывать самостоятельно или использовать готовые решения.
- Для масштабирования можно расширять штат или работать через аутсорсинг и субподряд.

Что значит работать со сценариями в модели?

Финансовая модель должна быть гибким инструментом – она должна позволять быстро переключаться между различными сценариями и анализировать их влияние на итоговые показатели.

Например:

- Как изменится рентабельность, если производство взять в аренду, а не строить с нуля?
- Как изменятся сроки окупаемости, если вместо штатных сотрудников использовать аутсорсинг?
- Насколько изменится чистая прибыль при смене налоговой юрисдикции?

Количество сценариев не ограничено

В зависимости от специфики проекта может потребоваться не 3, а 10 или даже 20 сценариев. Например, в реальном бизнесе может моделироваться:

- 5 разных способов привлечения финансирования,
- 4 варианта локации,
- 3 варианта стратегии выхода на рынок.

Если модель позволяет гибко работать с такими вариантами, она перестает быть просто расчетным инструментом и превращается в систему поддержки принятия решений.

Выбираем лучший вариант

Финансовая модель должна помогать не просто «считать цифры», а искать наиболее эффективный путь к цели. Поэтому важно, чтобы переключение между сценариями было простым и удобным, а анализ их последствий – наглядным и понятным.

13

Формат финансовой модели: выбираем под задачу

Формат финансовой модели не универсален – он зависит от цели ее создания и требований заказчика.

- Если модель предназначена для внутреннего использования (управленческий учет, анализ эффективности), чаще всего используется детализированный Excel-файл или специализированное ПО с возможностью глубокой проработки всех параметров.
- Если модель создается для инвесторов, важны наглядность и структурированность, поэтому акцент делается на понятные выводы, визуализацию ключевых метрик и удобство работы с разными сценариями.

Структура модели

Независимо от формата, модель должна быть логично структурирована. Чаще всего она включает:

- Исходные данные (Inputs) – ключевые параметры: цены, затраты, налоги, ставки дисконтирования, сценарные переменные.
- Расчёты (Calculations) – расчеты по продажам, себестоимости, инвестициям, налогам, производству.
- Отчётные формы (Outputs) – стандартные финансовые отчеты: Отчет о прибылях и убытках (P&L)
- Движение денежных средств (Cash Flow)
- Баланс
- Финансовые коэффициенты
- Дополнительные аналитические инструменты – графики, диаграммы, контрольные панели (Dashboard).

Как выбрать оптимальный формат?

- Чем сложнее проект – тем важнее детализация. Если бизнес многослойный, модель должна содержать гибкие сценарии и возможность детального анализа.
- Чем больше пользователей модели – тем проще должен быть интерфейс. Если модель используют не только финансисты, но и инвесторы, менеджеры, важно сделать ее доступной и понятной.
- Важно предусмотреть удобство обновления данных. Если показатели меняются часто, модель должна быть структурирована так, чтобы можно было быстро вносить изменения без риска «сломать» расчеты.

Финансовая модель – не просто файл, а инструмент управления. Поэтому ее формат должен соответствовать задачам, для которых она создается.

14

Перечень исходных данных и допущений: определяем ключевые факторы

Любая финансовая модель строится на исходных данных и допущениях, которые определяют будущие расчеты. Поэтому важно не просто зафиксировать переменные, а понять, какие факторы реально влияют на результаты проекта.

Какие параметры включаются в исходные данные?

- Факторы, влияющие на выручку:
- Цена продаж, динамика ее изменения.
- Объемы реализации, сезонность спроса.
- Количество клиентов, конверсия из маркетинга в продажи.
- Факторы, влияющие на затраты:
- Закупочные цены на сырье и материалы.
- Затраты на логистику, хранение, упаковку.
- Операционные расходы (аренда, коммунальные платежи, амортизация).
- Фонд оплаты труда: оклады, бонусы, налоги, возможная индексация.
- Факторы, влияющие на инвестиции:
- Стоимость оборудования, его амортизация.
- Необходимые вложения в инфраструктуру.
- Затраты на лицензирование, сертификацию, юридическое оформление.
- Факторы макроуровня:
- Ставка дисконтирования.
- Инфляция, колебания валютных курсов.
- Возможные изменения в налоговом законодательстве.

Статичные или динамичные показатели?

Для каждой переменной необходимо определить, будет ли она меняться в процессе реализации проекта.

- Например, останется ли отпускная цена на сырье фиксированной или будет расти?
- Будет ли индексироваться стоимость труда?
- Как изменится структура налогов при смене юрисдикции?

Обычно в финансовой модели фиксируется 200-300 исходных данных и допущений, но в сложных проектах их количество может быть еще больше.

Почему это важно?

- Допущения – это база для корректных расчетов. Если в модели заложены неверные исходные данные, любые прогнозы будут бесполезны.
- Изменение ключевых параметров позволяет моделировать риски. Например, что произойдет, если закупочные цены вырастут на 15% или если курс валюты изменится на 20%?
- Прозрачность модели. Если параметры четко задокументированы, любой пользователь модели понимает, на какой базе строятся расчеты и какие переменные критически важны.

Финансовая модель – это не просто цифры, а структура взаимосвязанных факторов. Чем четче определены исходные данные и допущения, тем реалистичнее будут прогнозы.

Проверка, согласование и работа с моделью

15 Согласование исходных данных с руководителем проекта

Разработка финансовой модели – это не просто расчет цифр, а процесс согласования реальности с ожиданиями.

Инициатор проекта почти всегда уже имеет свое представление о том, какие результаты должна показать финансовая модель. Но объективные расчеты могут не совпадать с этими ожиданиями. Это нормальная ситуация, но если этот момент не проработать заранее, есть риск, что модель вызовет отторжение и останется неиспользуемой.

Чтобы этого не произошло, важно заранее согласовать ключевые исходные данные и гипотезы, на основе которых будут строиться формулы взаимосвязей между показателями.

Как правильно проводить согласование?

- Заполнить и утвердить лист исходных данных
- Какие цены и объемы продаж закладываются?
- Какие затраты считаются базовыми?
- Какие параметры изменяются во времени?
- Согласовать зависимости и гипотезы
- Как связаны продажи и маркетинговые расходы?
- Как изменяется себестоимость с ростом объемов производства?
- Каким образом прогнозируется рост выручки?
- Сопоставить гипотезы с фактическими данными
- Если у проекта уже есть история, важно проверить, насколько прошлые показатели совпадают с прогнозами.
- Если данных нет, стоит использовать аналоги из других отраслевых проектов.

Почему это критично?

- Позволяет избежать субъективных ожиданий. Часто инициаторы проекта подсознательно подгоняют расчеты под желаемые цифры. Предварительное согласование позволяет взглянуть на ситуацию непредвзято.
- Обеспечивает доверие к результатам. Если руководитель заранее понимает, на каких данных основана модель, он не будет воспринимать неожиданные результаты в штыки.
- Дает возможность объективно выбирать лучший сценарий. Вместо того чтобы спорить с результатами модели, можно сосредоточиться на поиске наиболее эффективного варианта реализации проекта.

Финансовая модель – это инструмент для принятия решений. Чтобы она действительно работала, важно, чтобы все ключевые вводные были согласованы, прозрачны и логичны.

16 Заполнение макета финансовой модели: структура, ссылки, формулы

Теперь мы переходим к технической реализации финансовой модели – созданию ее структуры, настройке взаимосвязей и расчетных формул.

На этом этапе важно не просто правильно вставить формулы, а обеспечить прозрачность логики, чтобы модель была удобной для работы и понятной для всех пользователей.

Ключевые шаги при заполнении модели

- Создание структуры листов или блоков Финансовая модель обычно включает в себя следующие листы:
- Inputs (исходные данные) – здесь сосредоточены все допущения, переменные и параметры, влияющие на расчеты.
- Calculations (расчеты) – логические взаимосвязи между данными: выручка, себестоимость, налоги, инвестиции.
- Outputs (выходные данные) – основные финансовые отчеты (P&L, Cash Flow, Баланс).
- Дополнительные листы – например, сценарии, чувствительность модели, графики, контрольные точки.
- Вставка корректных ссылок на исходные данные
- Все параметры должны браться из единого источника, чтобы изменение одной переменной автоматически корректировало все зависимые показатели.
- Использование прямых значений в формулах (hardcode) запрещено – это делает модель неуправляемой.
- Настройка формул и расчетов
- Выручка = объем продаж × цена.
- Себестоимость = затраты на производство + логистика + складирование.
- Налоговые отчисления = расчет на основе прибыли или выручки в зависимости от режима налогообложения.

Как избежать ошибок при настройке модели?

- Не допускать избыточной сложности – если формулы слишком громоздкие, работать с моделью будет сложно.
- Грамотно структурировать взаимосвязи – чтобы модель не ломалась при изменении ключевых параметров.
- Добавить проверочные механизмы – контрольные суммы, проверки соответствия баланса, логические тесты.

Финансовая модель – это не просто набор расчетов, а инструмент, который должен быть понятен и удобен для использования. Если структура модели хаотична, а взаимосвязи неочевидны, ее ценность снижается.

17 Тестирование и валидация модели: проверяем объективность расчетов

Перед тем как использовать финансовую модель или представить ее заказчику, необходимо убедиться в ее корректности. Ошибки в расчетах могут привести к неверным выводам и, как следствие, к ошибочным управленческим решениям.

Одним из ключевых инструментов проверки объективности модели является сравнение с историческими данными.

- Сравнение с историческими данными: насколько модель соответствует реальности?

Если проект уже работает хотя бы 3–6 месяцев, можно проверить, насколько финансовая модель адекватно отражает фактические результаты за прошедший период.

Как проводить проверку?

- Вставить в созданную финансовую модель фактические исходные данные за истекший период (цены, объемы продаж, затраты, налоговые ставки и т. д.).
- Сравнить сгенерированные моделью показатели с фактическими результатами за этот же период.
- Оценить расхождения – если они значительные, разобраться, в чем причина:
- Ошибки в формулах или зависимостях?
- Завышенные или заниженные коэффициенты?
- Неверно учтенные связи между показателями?

Существенное отклонение допустимо только если в планируемом периоде произошли качественные изменения по сравнению с истекшим – например, изменение бизнес-модели, запуск нового продукта, смена рынка. Если изменений не было, а модель дает прогнозы, сильно отличающиеся от реальных данных – это повод пересмотреть расчеты.

2. Проверка на ошибки и логические несоответствия

- Баланс активов и пассивов должен сходиться.
- Разница между CF (движение денежных средств) и P&L (отчет о прибыли и убытках) должна корректно отражаться в балансе.
- Все контрольные суммы и формулы должны быть целыми, без «битых» ссылок и ошибок.

3. Тестирование чувствительности

Финансовая модель должна адекватно реагировать на изменение ключевых параметров. Проверяем:

- Что произойдет, если цены на сырье вырастут на 10-20%?
- Как изменится прибыль, если объем продаж окажется ниже запланированного?
- Как повлияет изменение курса валют или налоговой нагрузки?

Если модель не демонстрирует реалистичной реакции на изменения, значит, она недостаточно гибкая или содержит неверные зависимости.

4. Моделирование реальных ситуаций

Запускаем сценарии:

- Резкий рост цен на сырье.
- Задержка поставок.
- Внезапное снижение спроса.

Как модель реагирует? Какие корректирующие механизмы предусмотрены?

5. Тестирование «на пределе»

Доводим показатели до крайних значений, чтобы понять:

- Где находится точка критической неустойчивости проекта?
- Какие факторы оказывают наибольшее влияние на финансовый результат?

Почему это важно?

Тестирование и валидация модели – это финальный контрольный рубеж. Если модель успешно проходит проверку историческими данными и стресс-тестами, ее можно считать объективным инструментом для принятия решений.

18

Согласование результатов с руководителем проекта или заказчиком

После того как финансовая модель прошла тестирование и валидацию, необходимо презентовать ее заказчику – будь то руководитель проекта, инвестор или другое лицо, принимающее решения.

Важно понимать: Финансовая модель не всегда показывает то, что хочет увидеть заказчик. Если прогнозы оказались менее оптимистичными, чем ожидалось, задача аналитика – не подгонять цифры под желания, а объяснить логику расчетов и возможные пути оптимизации.

Как правильно представить модель?

- Фокус на ключевых выводах:
- Общий объем инвестиций, необходимых для запуска.
- Прогнозные показатели: прибыль, сроки окупаемости, финансовые риски.
- Денежный поток: насколько проект обеспечен ликвидностью на каждом этапе.

- Рассмотрение сценариев:
- Как проект выглядит при оптимистичном, реалистичном и пессимистичном вариантах.
- Какие ключевые допущения лежат в основе каждого сценария.
- Каковы точки невозврата – когда проект становится финансово несостоятельным.
- Анализ чувствительных факторов:
- Какие параметры оказывают наибольшее влияние на финансовый результат?
- Что случится, если изменятся цены, объемы продаж, налоговая нагрузка?
- Обсуждение возможных рисков и способов их компенсации:
- Где модель наиболее уязвима?
- Какие механизмы предусмотрены для минимизации рисков?
- Как можно скорректировать стратегию для повышения устойчивости?

Как избежать неприятных ситуаций на этапе согласования?

- Четко аргументируйте результаты – если расчет показывает, что проект некупаем при текущей стратегии, важно объяснить почему и предложить возможные пути решения.
- Не искажайте данные ради красивой картинки – рано или поздно реальность проверит прогнозы.
- Подготовьте альтернативные сценарии – если заказчик не согласен с базовыми расчетами, предложите другие пути достижения целей.

Финансовая модель – это инструмент для принятия взвешенных решений, а не просто прогноз на бумаге. Ее задача – показать реальные границы возможного, а не нарисовать желаемую картину.

19

Доработка финансовой модели: адаптация к реальным решениям

После презентации финансовой модели и обсуждения с заказчиком могут потребоваться корректировки на разных уровнях. Финансовая модель не должна оставаться статичной, она должна гибко адаптироваться к новым данным, стратегиям и управленческим решениям.

Что может потребовать пересмотра?

- Изменение исходных данных и гипотез
- Корректировка рыночных параметров (цены, объемы, закупочные условия).
- Пересмотр затрат на производство, логистику, персонал, маркетинг.
- Корректировка макроэкономических допущений (инфляция, курсы валют, налоговые ставки).
- Изменение формул зависимости между показателями
- Пересмотр зависимости между продажами и маркетинговыми затратами.

- Корректировка связки производственных мощностей и кадрового плана.
- Изменение структуры переменных и постоянных затрат.
- Корректировка сценариев и стратегических решений
- Добавление новых вариантов развития проекта (например, запуск с меньшими инвестициями или выход на новый рынок).
- Пересмотр базового сценария на основе реальных данных или требований инвесторов.
- Изменение позиционирования на рынке
- Если модель показала недостаточную рентабельность, может потребоваться смена ценовой стратегии.
- Корректировка целевой аудитории или ассортимента для повышения конкурентоспособности.
- Корректировка календарного плана
- Перенос сроков запуска, этапов финансирования, расширения мощностей.
- Учет новых факторов, влияющих на временные рамки проекта.
- Изменение планов, на которых строится финансовая модель
- Корректировка стратегического бизнес-плана проекта.
- Пересмотр подходов к масштабированию.

Финансовая модель – это не просто расчетный инструмент, а механизм адаптации стратегии

Часто после работы с моделью компания пересматривает не только цифры, но и саму логику проекта. Она может повлиять на:

- Выбор стратегии роста – например, решено отложить масштабирование на год.
- Формат привлечения инвестиций – становится ясно, что лучше привлекать деньги не в один этап, а по частям.
- Оптимизацию затрат – если модель выявила неэффективные статьи расходов.

Финансовая модель – не статичный документ, а инструмент управления. После первой версии почти всегда вносятся корректировки, которые могут затронуть не только цифры, но и саму концепцию проекта.

20

Доработка финансовой модели по мере реализации проекта

Финансовая модель не заканчивает свою работу в момент ее презентации или утверждения. Она остается живым инструментом, который должен регулярно обновляться и адаптироваться под изменения в проекте.

Почему это необходимо?

В процессе реализации проекта фактические показатели могут существенно отличаться от изначально запланированных:

- Меняются фактические затраты и сроки – например, закупки обходятся дороже, чем планировалось, или запуск сдвигается на несколько месяцев.
- Меняется конъюнктура рынка – цены на продукцию, курсы валют, условия поставок, налоговая нагрузка.

Как должна обновляться финансовая модель?

- Регулярная актуализация данных
- Плановые показатели заменяются фактическими значениями.
- Обновляются прогнозы на следующие периоды с учетом уже полученных результатов.
- Анализ расхождений и корректировка стратегии
- Если плановые и фактические данные расходятся, важно понять причины: это ошибка в прогнозе или изменение рыночной ситуации?
- Финансовая модель должна помогать корректировать стратегию проекта, а не просто фиксировать отклонения.
- Оперативное и стратегическое управление
- Если финансовая модель регулярно обновляется, она становится ключевым инструментом для принятия решений: когда масштабироваться, когда привлекать дополнительное финансирование, когда оптимизировать затраты.
- Это помогает управлять проектом в реальном времени, а не действовать вслепую.

Заключение

Мы разобрали 20 ключевых шагов по созданию финансовой модели – от постановки целей и сбора исходных данных до тестирования, валидации и постоянной актуализации.

Фокус на цели – финансовая модель не самоцель, а инструмент, который должен помогать принимать управленческие решения. Прозрачность – чем понятнее логика модели, тем больше доверия к ней будет у руководства и инвесторов. Гибкость и актуализация – проект – это живой процесс, и модель должна адаптироваться к изменениям, обеспечивая актуальную аналитику в любой момент.

Желаем успехов в создании финансовых моделей и, самое главное, в реализации успешных проектов!

Что дальше

Руководство показывает метод. Если модель уже есть и нужно понять, выдержит ли она вопросы инвестора, банка или покупателя, — это отдельная задача: проверка пригодности модели для решения, её допущений, связей и сценариев.

Опишите проект в анкете на сайте — finetic.consulting/brif — или напишите на hello@finetic.consulting. Ответим и предложим формат работы.

Разборы, кейсы и новые материалы — в Telegram-канале Владислава Панченко: t.me/panchenko_mnenie.