FINETIC CONSULTING

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

Финансовая модель

20 практических шагов: от цели до работающего инструмента управления

Finetic Consulting · finetic.consulting · hello@finetic.consulting

Об этом руководстве

Финансовая модель проекта — это таблица, обычно в Excel, где все планы бизнеса переведены в деньги и связаны формулами.

Продажи, найм, закупки, инвестиции и налоги превращаются в прогноз прибыли, движения денег и баланса.

Модель показывает, когда проект выйдет в плюс, сколько денег нужно до этого момента и что будет, если что-то пойдёт не по плану.

Этот гайд построен на нашей практике: мы годами строим финансовые модели для стартапов, инвестиционных проектов и действующего бизнеса.

Есть стандартные подходы — методология FAST, практики PwC, Deloitte и McKinsey, программы CFA и FMVA, венчурный подход акселераторов.

У каждого свои плюсы, но в реальной работе стандартные схемы не всегда подходят живому бизнесу.

Поэтому здесь не только расчёты, но и управленческая психология, гибкость, сценарное моделирование и реальные ограничения бизнеса. Весь путь разбит на 20 шагов.

В этой статье — что такое модель, из чего она состоит, главные ошибки и первые четыре шага. Остальные шаги — в трёх следующих статьях серии.

Многие воспринимают финансовую модель как что-то статичное — таблицу с расчётами «на всякий случай». На деле это динамичный инструмент управления.

Он помогает спрогнозировать финансовый результат и увидеть, какие управленческие решения к нему приведут.

Грамотная финансовая модель отвечает на главные вопросы бизнеса:

По сути, финансовая модель — это финансовое отражение всех ключевых планов бизнеса:

Если эти связи не заложены, модель ничего не стоит: она «про цифры», но не про бизнес.

Интерактивность — обязательное свойство. Это значит, что при изменении любых исходных данных вся модель пересчитывается автоматически: все таблицы, показатели и графики.

Поменяли цену, план продаж или отсрочку платежа — сразу видно, что стало с прибылью, деньгами и сроком окупаемости.

Модель, которую после каждого изменения нужно «досчитывать руками», — это не модель, а отчёт.

Почти все основатели знают, что без финансовой модели невозможно ни оценить потенциал стартапа, ни привлечь инвестора.

Но мало кто понимает, какой она должна быть и что даёт на практике. И до сих пор живёт заблуждение, что её заменит таблица, сделанная за вечер. Профессиональная интерактивная модель решает пять задач:

Профессиональная интерактивная финансовая модель — часть успешного управления бизнесом и привлечения инвестиций: это инструмент для анализа, планирования и обоснованных решений.

Профессиональная модель в Microsoft Excel обычно состоит из отдельных листов. Каждый лист — отдельный раздел модели, и это позволяет вести расчёты системно:

Главное — три основных отчёта: прибыли и убытки (P&L), движение денежных средств (Cash Flow) и баланс.

Они должны сходиться между собой: прибыль из P&L, изменение денег из Cash Flow и изменение капитала в балансе связаны. Если баланс не сходится, в модели ошибка.

Модель для внутреннего управления смотрят по месяцам: деньги на счёте, маржа, точка безубыточности.

Модель для инвестора или банка оценивают по показателям эффективности. Вот они на условном примере.

Проект требует 120 000 € вложений и приносит чистый денежный поток 20 000 € в первый год, 45 000 € во второй и по 60 000 € в третий и четвёртый.

Цифры примера условные — они показывают логику расчёта, а не типичные значения для отрасли. Важнее другое.

Без модели ни один из этих показателей нельзя посчитать честно, а инвестор всегда проверит, откуда они взялись.

На вебинарах по финансовому моделированию мы разбирали ошибки, из-за которых модель не работает. Вот самые частые:

Эти ошибки встречаются очень часто. Их можно избежать, если идти по чёткому алгоритму, — вот он.

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.

ЧАСТЬ 1 · ШАГИ 1–4

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

1 Определитесь с пользователем и целью

Первый и самый важный вопрос: кому нужна финансовая модель и для чего? От ответа зависит всё — глубина проработки, структура модели и уровень детализации.

- Для внутреннего использования — для руководителя, топ-менеджмента или финансового отдела. Модель должна быть максимально детальной и учитывать операционные процессы: кадровый план, структуру затрат, график инвестиций, производственные мощности.
- Для привлечения инвестиций или заёмного финансирования. На первый план выходят понятность, наглядность и прозрачность. Ключевую роль играют окупаемость, денежный поток (Cash Flow), IRR, NPV и другие показатели, на которые смотрят банки, инвесторы и кредиторы.

Финансовая модель — не «документ для галочки», а план, который придётся выполнять. Если основатель стартапа или руководитель проекта считает модель формальностью, которой не обязательно следовать, её нет смысла составлять.

Модель работает, только когда её используют как инструмент управления, а не как способ «продать идею» инвестору.

Ещё один критический момент: сложность модели должна соответствовать подготовке того, кто будет с ней работать.

Если руководитель не понимает, как устроена модель, и не может в ней ориентироваться, он не сможет её использовать.

Грамотная модель — инструмент для решений: понятный, логичный и соразмерный компетенциям пользователя.

2 Определитесь с ограничениями

Модель должна учитывать реальные границы, в которых придётся работать.

У любого проекта есть ограничения, и игнорировать или занижать их опасно: во многом именно они определяют жизнеспособность модели.

На этом шаге ключевые ограничения фиксируют явно, чтобы потом не «додумывать» их по ходу расчётов:

- Бюджет — максимальный объём инвестиций на запуск и развитие.
- Время — сроки этапов: запуск, первые продажи, точка безубыточности.

- Производственные лимиты — объём производства, складские остатки, логистика.
- Технологические особенности — оборудование, ресурсы, доступные технологии.
- Государственное регулирование — лицензии, квоты, сертификация, налоговые льготы или субсидии.
- Специфические требования. Если проект рассчитан на господдержку, гранты или стартап-визу, ограничения задают условия этих программ. Во многих странах требуют минимальный объём инвестиций, создание рабочих мест или подтверждённую инновационность.

Почему ограничения фиксируют заранее. Модель строится не в вакууме: ограничения существуют с самого начала, даже если их никто не сформулировал.

Не учли вовремя — придётся менять модель на поздней стадии, терять время, переделывать расчёты, а иногда и собирать модель с нуля.

Проработанные заранее ограничения — это каркас, внутри которого ищут лучшие решения, а не сюрприз в момент, когда модель готова.

3 Проведите ревизию исходных условий

До расчётов нужна «инвентаризация» доступных ресурсов и текущих обязательств. Если модель построена на неверных вводных, все прогнозы окажутся далеки от реальности. Фиксируем:

- Состав команды — кто уже нанят, на каких условиях, ставки и графики. Если проект запускается — кого придётся привлечь и во что это обойдётся.
- Оборудование и материальную базу — что есть, в каком состоянии, каков износ, нужна ли модернизация или замена. Если оборудование арендуется — условия аренды и возможные изменения цены.
- Локацию, юрисдикцию и налоговый режим. Регион влияет на аренду, налоги, логистику, доступ к программам поддержки и даже на удобство расчётов с контрагентами. Налоговые режимы разных стран и регионов сильно различаются, а ошибка в налогах может подорвать финансовую устойчивость проекта.
- Договорённости с поставщиками, контрагентами и клиентами — фиксированные цены, авансы, льготные условия, привязка к валюте (важно при колебаниях курса).

Частая ошибка — строить модель из желаемого будущего, а не из реального положения дел. Например, команда на старте не укомплектована.

Тогда её нельзя просто «заложить» в модель: нужно понимать, когда и на каких условиях эти люди будут наняты.

Ревизия избавляет от нереалистичных допущений и экономит время: не придётся посреди работы выяснять, что исходные данные не соответствуют реальности.

Выберите метод построения модели

Метод зависит от цели модели и её пользователя.

- Для внутреннего управления — например, для операционного планирования — логичнее метод «снизу вверх» (bottom-up). Он точнее учитывает затраты, ресурсы и операционные процессы.
- Для инвесторов или финансирования чаще используют метод «сверху вниз» (top-down). Инвестора интересуют ключевые показатели: срок окупаемости, денежные потоки, выход на прибыль.

Метод «снизу вверх» (bottom-up)

Детальный прогноз процессов: сначала помесячные прогнозы продаж и затрат, затем годовой свод, затем весь период планирования.

- Плюсы: высокая детализация и точность по каждому сегменту доходов и расходов; учитывает операционные процессы, циклы производства и сезонность; позволяет гибко моделировать отдельные элементы бизнеса.
- Минусы: нужно больше данных и сложных расчётов; при избыточной детализации модель перегружена для инвестора.

Метод чаще применяют для работающего бизнеса, у которого есть история для прогнозов.

Метод «сверху вниз» (top-down)

Отправная точка — конечная цель: целевая прибыль, доля рынка или уровень выручки. Под этот результат формируют прогнозы объёмов, цен, затрат и других параметров.

- Плюсы: простой старт — сначала главный ориентир, потом показатели под него; удобно показывать инвестору, чего можно достичь.
- Минусы: риск «подогнать» цифры под желаемый результат; операционные реалии могут остаться за кадром.

Метод чаще используют при выходе на новый рынок, привлечении инвестиций или проверке новой бизнес-модели.

Какой метод выбрать

На практике методы обычно комбинируют. Производственный блок считают снизу вверх: важны реальные мощности, закупки сырья, график найма.

Маркетинговую и стратегическую часть — сверху вниз: инвестору интереснее динамика выхода на рынок, доля аудитории и рентабельность.

Ключевой вопрос — модель для реального управления или ради инвестора? Для управления важно не терять связь с реальностью и учитывать операционные процессы.

Для инвестора прогнозы должны быть убедительными, но оставаться реалистичными. Лучшая модель для инвестора — та, по которой вы действительно будете управлять.

Финансовая модель проекта в Испании: что заложить

Если проект запускается в Испании, в модель с первого дня закладывают местные правила. Без них расчёты расходятся с реальностью уже в первом квартале.

- НДС (IVA). Общая ставка — 21 % (ст. 90 закона об IVA), есть пониженные ставки для отдельных товаров и услуг. IVA с продаж — не ваша выручка: его собирают с клиентов и платят в казну, обычно раз в квартал. В денежном потоке это отдельная строка, иначе модель покажет лишние деньги.
- Налог на прибыль (Impuesto sobre Sociedades). Общая ставка — 25 % (ст. 29 закона о налоге на прибыль). Для компаний с оборотом до 1 млн € и для новых компаний действуют пониженные ставки, причём в 2025–2028 годах они снижаются поэтапно. Конкретную ставку на каждый год модели уточните у налогового консультанта (asesor fiscal) и вынесите на лист констант.
- Зарплатные налоги. К зарплате сотрудника добавляются взносы работодателя в Seguridad Social, у основателя-autónomo — собственная ежемесячная квота. Модель, где ФОТ равен сумме окладов, занижает расходы.
- Условия программ поддержки. ENISA, гранты и стартап-виза задают ограничения из шага 2: сроки, софинансирование, рабочие места. О программах — в статье «Программы поддержки стартапов и малого бизнеса в Испании», о стоимости открытия компании — в «Сколько стоит открыть SL в Испании».

Что ещё можно встроить в модель

Кроме базовых листов, в модель часто встраивают дополнительные возможности:

- Три сценария — пессимистичный, реалистичный и оптимистичный. Сценарий выбирают в одной ячейке, и все показатели и графики пересчитываются автоматически. Подробнее о сценариях — в третьей статье серии.
- Мультиязычность — язык модели переключается одной ячейкой; модель может быть на одном, двух и более языках.
- Связь с календарным планом — при изменении календарного плана модель автоматически пересчитывает все показатели и графики.
- Несколько юридических лиц — для бизнеса в нескольких юрисдикциях или с разными системами налогообложения.
- Инструкция — письменное описание модели, интерпретации показателей и методологии расчётов.
- Корректировки — пересчёт модели при принципиальных изменениях: в операционном плане, ассортименте, ценах в зависимости от объёма или сезона, то есть когда появляются переменные, не предусмотренные на листе исходных данных.
- Расчёт «от обратного» — цены, план продаж и календарный план подбираются так, чтобы выйти на заранее заданные финансовые показатели.

Из практики: какой бывает модель

- Nauticat, возрождение бренда яхт. Более 300 параметров и 18 сценариев развития в одной модели. Сценарии нужны были, чтобы выбрать путь развития бренда, а не только показать инвестору «оптимистичный» вариант.
- Palermo, сеть экоотелей 4* в Испании с бюджетом более 25 млн €. Горизонт модели — 6 лет. Модель была одним из условий инвестора, готового вложить около 12 млн € на стадии seed.
- ImSkipper, маркетплейс каютного чартера. Модель и бизнес-план — под масштабирование и разговор с инвесторами.

Модель всегда строится под задачу: одной компании нужны десятки сценариев, другой — понятный денежный поток на два года для банка.

Три правила перед стартом

- Модель должна быть реалистичной. Её исходные данные должны быть обоснованы. Это возможно, только если модель опирается на концепцию проекта и календарный план: без них не обосновать ни сроки, ни цены, ни сумму инвестиций, ни план продаж. Поэтому стартап начинают не с финансовой модели, а с концепции.
- Одной модели инвестору мало. Понадобятся концепция проекта, дорожная карта, финансовая модель, коммерческое предложение инвестору и презентация. Как оформить сами отношения с инвестором, мы разобрали в статье «Как оформить инвестиции в стартап в Испании».
- Ни один документ не гарантирует успеха. План нужно воплощать. Документы проекта должны быть полностью понятны основателю и стать для него настольной книгой, по которой он и будет воплощать проект.

Скачать гайд «Финансовая модель: 20 практических шагов»

Вся методика — 20 шагов с примерами — собрана в одном PDF на 29 страниц: скачать гайд. Его удобно держать под рукой, пока строите модель. Другие материалы — в разделе «Материалы».

ЧАСТЬ 2 · ШАГИ 5–9

Планирование: продажи, ресурсы и структура модели

5 Дорожная карта: ключевые временные точки

Финансовая модель должна быть синхронизирована с дорожной картой проекта.

Пропустите этот шаг — и в расчётах появятся неверные сроки, некорректные гипотезы и ошибки в прогнозе денежных потоков. Зафиксируйте:

- Когда фактически начнётся производство?
- Когда старт продаж?
- Когда начинается найм персонала — а значит, растут зарплатные расходы?
- Когда крупные платежи: аренда новых площадей, закупка сырья, инвестиции?

Роль дорожной карты в модели

Дорожная карта — не просто график проекта, а динамический инструмент, который влияет на всю модель: по ней во времени распределяются и затраты, и доходы. Правильная дорожная карта позволяет:

- Прогнозировать динамику расходов и поступлений. Если старт продаж сдвигается на три месяца, сразу видно, как это отразится на денежном потоке и сроке окупаемости.
- Оценивать влияние сроков на результат. В хорошей модели дорожная карта — отдельный лист со сроками, связанный с остальными расчётами. Поменяли сроки начала или завершения мероприятий — модель сама пересчитывает итоговые показатели.
- Сверяться с реальностью. Бывает, что в модели заложены оптимистичные сроки запуска или масштабирования, а дорожная карта показывает, что на деле всё займёт больше времени. Такое несоответствие выявляется именно здесь.

Модель — не статичный расчёт, а живой инструмент.

Если дорожная карта гибко встроена в неё, любые изменения сроков сразу показывают, что станет с прибыльностью, потребностью в финансировании и сроком окупаемости.

Если изменение сроков не влияет на итоговые цифры, это тревожный сигнал: модель слишком статична или в ней не учтены ключевые связи.

6 Маркеры успеха: привязка к концепции проекта

Модель должна отражать ключевые цели бизнеса, то есть быть связана с маркерами успеха из концепции проекта или бизнес-плана. Типичные маркеры:

- выход на определённый объём продаж к дате — например, 5 000 единиц в месяц через полгода после запуска;
- целевая доля рынка — например, 10 % через три года;
- запуск нового производственного объекта или расширение мощностей — второй цех, второй магазин.

Почему это важно

- Маркеры — ориентиры для проверки реалистичности. Если в бизнес-плане амбициозные цели, а модель показывает, что для них нужен нереалистичный маркетинговый бюджет или штат, — что-то не сходится.
- Модель показывает, насколько цели достижимы и что для них нужно. Заявлен быстрый рост продаж, а затраты на производство и персонал не растут — значит, что-то упущено.
- Без маркеров ценность модели сомнительна. Модель должна помогать решать. Например, если точка безубыточности смещается на полгода, нужно заранее понимать, какие резервы потребуются, чтобы пройти этот период.

Как встроить маркеры в модель

- Вынести их в отчётные показатели — например, на отдельный лист с прогнозом KPI.
- Проверять достижимость целей в разных сценариях — оптимистичном, реалистичном, пессимистичном.
- Видеть, какие ресурсы и инвестиции нужны для каждого маркера.

Модель без маркеров успеха — просто таблица цифр. Она должна показывать, что, когда и как будет достигнуто.

7 План продаж: реализм вместо иллюзий

План продаж — основа модели: продажи определяют будущие денежные потоки и прибыльность.

Ошибка здесь может стать фатальной, особенно если завышенный прогноз ляжет в основу управленческих решений. В плане продаж должны быть:

- ассортимент — какие продукты или услуги и какова доля каждого сегмента в продажах;
- объёмы в натуральных единицах — штуки, килограммы, квадратные метры, клиенты; лучше по месяцам, с учётом сезонности и циклов спроса;
- цены — не только текущие, но и их изменения: инфляция, скидки, акции, рыночные условия.

Как выглядит план продаж: условный пример

Кафе на побережье Испании, один продукт — средний чек. В строках — количество чеков в день, рабочие дни, средний чек; выручка — их произведение. Сезонность видна сразу:

- Январь — 60; 26; 12; 18 720
- Апрель — 90; 26; 12; 28 080
- Июль — 180; 31; 13; 72 540
- Октябрь — 80; 27; 12; 25 920

Цифры условные. Важна логика: выручку не вписывают одной суммой, а считают из драйверов — трафика, конверсии, чека.

Выручку в модели ведут без IVA: налог с продаж принадлежит казне, а не бизнесу.

Если летний пик втрое выше зимы, то и закупки, персонал и деньги на счёте в низкий сезон нужно планировать отдельно.

Типичные ошибки в плане продаж

- Оптимизм без фактов. В модели линейный рост или резкий выход на целевые показатели через несколько месяцев после старта. В реальности так бывает редко. У нового продукта может быть долгий выход на рынок, пока формируется спрос. Продажи зависят от сезонности, маркетинга и действий конкурентов. Если заложен резкий рост без объяснения, за счёт чего он произойдёт, — это повод насторожиться.
- Игнорирование факторов спроса. При сезонном бизнесе учитывайте провалы низкого сезона и не стройте прогноз по пиковым значениям. На конкурентном рынке закладывайте возможные корректировки цен, иначе плановая маржа окажется нереалистичной.
- Игнорирование ограничений производства и логистики. Рост продаж без роста мощностей или закупок невозможен. Если доставка занимает месяцы, а модель предполагает мгновенные поставки, — это не бизнес-план, а фантазия.

Как сделать план продаж реалистичным

- Опирайтесь на реальные данные. Если бизнес работает — на историю и её динамику. Если данных нет — на аналитику рынка, конкурентов и отраслевые исследования.
- Закладывайте сценарии. Оптимистичный, реалистичный и пессимистичный — чтобы видеть диапазон исходов.
- Связывайте продажи с маркетингом. Высоким продажам нужна понятная стратегия привлечения клиентов. Без маркетинговых затрат и роста узнаваемости резкий скачок продаж — редкость.

Модель должна отражать не желанные продажи, а возможные в рыночной реальности. Если цифры выглядят слишком хорошо, чтобы быть правдой, скорее всего, так и есть. Проверить экономику каждой продажи помогает юнит-экономика.

8 Ресурсы для выполнения планов

Модель должна показывать не только прогноз продаж и производства, но и ресурсы для их выполнения.

Многие модели рисуют красивый рост, но не отвечают на вопросы: кто обеспечит эти продажи и хватит ли мощностей на заказы?

Ресурсы для плана продаж

Рост продаж невозможен без вложений:

- Маркетинг — какие каналы, какова их эффективность, какая доля бюджета на рекламу, PR и скидки. Продажи растут, а маркетинговый бюджет нет — ошибка.
- Персонал — сколько людей нужно для работы с клиентами, продаж и логистики, когда их нанимать, во что обойдутся зарплаты, налоги и бонусы. В Испании к зарплате добавляются взносы работодателя в Seguridad Social.
- Склад и логистика — дополнительные площади, транспорт, персонал для обработки заказов.

Типичные ошибки:

- «Воздушные продажи» — рост продаж без роста затрат на рекламу, персонал и склад.
- Сезонность «размазана» по месяцам, хотя в реальности есть пики и провалы.
- Недооценка маркетинга — без роста вложений в рекламу трудно ожидать кратного роста продаж.

Ресурсы для плана производства

Если есть собственное производство, модель учитывает мощности и ограничения:

- Площади — хватает ли текущих, нужна ли аренда или строительство.
- Оборудование — покупка нового или модернизация, амортизация, план ремонтов.
- Персонал — сколько рабочих нужно для роста выпуска, ставки, смены, налоги.

Типичные ошибки:

- Разрыв между производством и продажами — мощностей не хватает на план продаж или, наоборот, выпускается больше, чем можно продать.
- Затраты на масштабирование не заложены — оборудование, персонал, аренда, логистика.
- Нереальные сроки — новая линия запускается за 6 месяцев, а модель предполагает рост выпуска через 3.

Как связать ресурсы с моделью

- Продажи связаны с ресурсами: растёт объём — растут штат, маркетинг и логистика.
- Производственные возможности соответствуют плану продаж: видно, как быстро можно нарастить выпуск и что для этого нужно.
- Учтены ограничения: если для расширения нужны инвестиции, они заложены в модель.

Если в модели есть рост продаж, но не учтены ресурсы для него, она неработоспособна.

Бизнес-юниты и модульный подход

Модель намного точнее и удобнее, если строить её по модулям, а не единым массивом расчётов.

Деление бизнеса на юниты помогает контролировать денежные потоки, оценивать отдельные направления и гибко менять модель.

Что такое бизнес-юнит

Самостоятельная единица учёта в модели — по продуктам, направлениям, регионам или процессам. Например:

- в производстве — цеха или линейки продукции;
- в рознице — магазины или регионы;
- в IT-стартапе — тарифы подписки или продуктовые направления;
- в логистике — склады, направления перевозок или отдельные услуги.

Деление на юниты позволяет:

- отдельно анализировать прибыльность направлений;
- видеть сильные и слабые зоны бизнеса;
- проще управлять масштабированием и перераспределять ресурсы;
- моделировать запуск новых направлений и закрытие убыточных.

Как структурировать модель с юнитами

- Выделите юниты, которые влияют на результат. Если в компании 50 магазинов, а 80 % выручки дают 10 из них, нет смысла считать каждый — сгруппируйте их в типовые сегменты.
- Задайте каждому юниту свои входные параметры — объём продаж, структуру затрат, загрузку, маркетинговый бюджет.
- Сделайте модульную структуру — чтобы юниты можно было включать и отключать, масштабировать и видеть их влияние на итог.
- Обеспечьте независимость расчётов — чтобы просчитать новый регион или продукт, не трогая всю модель.

Типичные ошибки

- Избыточная детализация — слишком много юнитов, модель громоздкая и неуправляемая.
- Нет связей между юнитами — рост одного направления не отражается на ресурсах других.
- Жёсткая структура — юниты «зашиты» в модель, их трудно менять и масштабировать.

Юниты для стратегического управления

- Прибыльность по юнитам — видно, какие направления приносят доход, а какие тянут бизнес вниз.

- Оптимизация ресурсов — перераспределение маркетинговых, производственных и инвестиционных затрат.
- Масштабирование — новый продукт, филиал или регион добавляется в модель и сразу показывает влияние на общий результат.

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

Из практики: в модели маркетплейса ImSkipper план продаж и ресурсы считались под масштабирование платформы, и именно эта связь сделала модель полезной в разговоре с инвесторами.

ЧАСТЬ 3 · ШАГИ 10–14

Финансовые расчёты, сценарии и формат модели

10 Обоснованные математические зависимости

Финансовая модель — система взаимосвязанных расчётов. Ошибка в связях делает прогноз бесполезным. Ключевые зависимости:

- производство и продажи — часть продукции продаётся сразу, часть идёт на склад;
- продажи и маркетинг — при росте продаж, как правило, растут расходы на рекламу и PR;
- персонал и выпуск — растёт производство, растут найм, зарплаты и налоги.

Как заложить зависимости

Одну и ту же статью можно связать с драйвером по-разному. Маркетинг и PR, например:

- как процент от фактической выручки прошлого месяца — плавная зависимость от реальных результатов;
- как процент от плановой выручки следующего периода — реклама идёт с опережением;
- как стоимость привлечения одного клиента (CAC), если известна конверсия из рекламы в продажи.

Прямые затраты на производство:

- растут пропорционально выпуску, если себестоимость единицы фиксирована;
- или медленнее выпуска, если есть эффект масштаба — например, крупные партии сырья дешевле.

Как выбрать формулу

Если проект уже работает, зависимости строят по фактическим данным за прошедший период.

Если проект на стадии идеи — по данным аналогичных бизнесов или рыночным нормативам. Любая зависимость должна объясняться логикой, иначе прогноз теряет смысл.

Хорошая проверка: можете ли вы одной фразой сказать инвестору, почему эта строка считается именно так?

11 Уровень детализации показателей

Глубина проработки определяет и точность, и удобство модели. Детализировать всё подряд — не лучшая стратегия.

Как определить нужную детализацию

- По цели модели. Для операционного управления детализация важна: затраты на каждого сотрудника, помесячная динамика цен на сырьё. Для инвестора модель должна быть понятной и логичной, без лишних деталей, чтобы ключевые показатели легко читались.
- По доступным данным. Если точных данных нет, лишняя детализация не повысит точность, а создаст иллюзию контроля. Лучше укрупнённые расчёты.

Примеры разной детализации

- Строительство — стоимость 1 м^2; Смета на десятки позиций
- Фонд оплаты труда — общая сумма по персоналу; Каждый сотрудник: оклад, премии, налоги и взносы
- Закупка сырья — средняя закупочная цена; Цены по каждому поставщику с учётом курса валют

Чем выше детализация, тем точнее расчёты, но тем сложнее модель и дольше её обновление.

Детализировать нужно только то, что влияет на ключевые показатели. Если детали не ведут к более точным решениям, это трата времени.

12 Сценарии: три базовых варианта — только начало

Одной «базовой» модели почти никогда не хватает. Обычно строят несколько сценариев:

- оптимистичный — всё идёт по плану или лучше;
- реалистичный — учтены обычные колебания рынка и небольшие задержки;
- пессимистичный — снижение спроса, рост закупочных цен, задержки поставок, рост ставок.

Этих трёх сценариев недостаточно: они не покрывают всех вариантов развития проекта. На практике к цели ведут разные пути:

- производственные мощности можно построить, купить или арендовать;
- проект можно вести в разных юрисдикциях с разными налоговыми последствиями;
- IT-инфраструктуру можно разработать самим или взять готовую;
- для масштабирования можно расширять штат или работать через аутсорсинг и субподряд.

Как работать со сценариями в модели

Модель должна позволять быстро переключаться между сценариями и видеть их влияние на итог. Например:

- Как изменится рентабельность, если производство арендовать, а не строить?
- Как изменится срок окупаемости при аутсорсинге вместо штата?
- Насколько изменится чистая прибыль при смене налоговой юрисдикции?

Сколько нужно сценариев

В зависимости от проекта — не 3, а 10 или 20.

В реальном бизнесе моделируют, например, 5 способов финансирования, 4 варианта локации и 3 стратегии выхода на рынок.

В модели для возрождения бренда яхт Nauticat было 18 сценариев развития и более 300 параметров.

Сценарии помогали выбрать путь развития бренда, а не только показать инвестору «хороший» вариант.

Если модель позволяет гибко работать с такими вариантами, она перестаёт быть расчётом и становится системой поддержки решений.

Её задача — не просто «считать цифры», а находить самый эффективный путь к цели. Поэтому переключение сценариев должно быть простым, а последствия — наглядными.

Обычно сценарий выбирают в одной ячейке на листе исходных данных, и вся модель пересчитывается.

Анализ чувствительности

Близкий инструмент — анализ чувствительности.

Меняют один параметр, например цену, объём продаж или закупочную цену, на ±10–20 % и смотрят, как меняются прибыль, денежный поток и NPV.

Так становится видно, от каких допущений проект зависит сильнее всего. Их нужно обосновывать особенно тщательно и следить за ними после запуска. Подробно о стресс-тестах — в четвёртой статье серии.

13 Формат модели: под задачу

Универсального формата нет — он зависит от цели и требований заказчика.

- Для внутреннего использования (управленческий учёт, анализ эффективности) — обычно детальный Excel-файл или специальная программа с глубокой проработкой параметров.
- Для инвесторов — наглядность и структура: понятные выводы, визуализация ключевых метрик, удобная работа со сценариями.

Структура модели

При любом формате модель логично разделена на части:

- Исходные данные (Inputs) — цены, затраты, налоги, ставки дисконтирования, сценарные переменные.
- Расчёты (Calculations) — продажи, себестоимость, инвестиции, налоги, производство.
- Отчёты (Outputs) — прибыли и убытки (P&L), движение денежных средств (Cash Flow), баланс, финансовые коэффициенты.

- Аналитика — графики, диаграммы, панели показателей (dashboard).

Как выбрать формат

- Чем сложнее проект, тем важнее детализация: многослойному бизнесу нужны гибкие сценарии и детальный анализ.
- Чем больше пользователей, тем проще интерфейс. Если с моделью работают не только финансисты, но и инвесторы и менеджеры, она должна быть доступной и понятной.
- Данные должны легко обновляться. Если показатели меняются часто, структура должна позволять быстро вносить изменения без риска «сломать» расчёты.

Модель — не файл, а инструмент управления, и её формат должен соответствовать задачам.

14 Исходные данные и допущения: ключевые факторы

Любая модель стоит на исходных данных и допущениях. Важно не просто записать переменные, а понять, какие факторы реально влияют на результат.

Что входит в исходные данные

- Выручка: цена и её динамика; объёмы и сезонность; число клиентов и конверсия из маркетинга в продажи.
- Затраты: закупочные цены; логистика, хранение, упаковка; операционные расходы — аренда, коммунальные платежи, амортизация; фонд оплаты труда — оклады, бонусы, налоги и взносы, индексация.
- Инвестиции: стоимость и амортизация оборудования; вложения в инфраструктуру; лицензирование, сертификация, юридическое оформление.
- Макрофакторы: ставка дисконтирования; инфляция и курсы валют; возможные изменения налогового законодательства. Для проекта в Испании налоговые ставки удобно держать на отдельном листе констант: часть ставок налога на прибыль для небольших компаний в 2025–2028 годах меняется по годам.

Статичные или динамичные показатели

Для каждой переменной решают, меняется ли она по ходу проекта:

- останется ли закупочная цена сырья фиксированной или будет расти;
- будет ли индексироваться стоимость труда;
- как изменится структура налогов при смене юрисдикции.

Обычно в модели 200–300 исходных данных и допущений, в сложных проектах — больше.

Почему это важно

- Допущения — база для расчётов. Неверные исходные данные делают любой прогноз бесполезным.

- Изменение параметров позволяет моделировать риски. Что будет, если закупочные цены вырастут на 15 %, а курс валюты изменится на 20 %?
- Прозрачность. Если параметры задокументированы, любой пользователь понимает, на чём строятся расчёты и какие переменные критичны.

Модель — это структура взаимосвязанных факторов. Чем чётче определены исходные данные и допущения, тем реалистичнее прогноз.

Налоги в финансовой модели испанской компании

Налоги в модели — это не одна строка «налог на прибыль 25 %». Для денежного потока важны ставка, срок уплаты и то, чьи это деньги.

Часть налогов компания платит из своих — налог на прибыль, взносы работодателя.

Часть только проходит через её счёт — IVA и удержания с зарплат и дивидендов, — но и эти деньги в определённый день уходят со счёта.

Налог на прибыль и авансы

Ставка в 2026 году — 25 %, 23 % при обороте до 10 млн €, 19 % с первых 50 000 € базы и 21 % сверх при обороте до 1 млн €, 15 % у новой компании в первый прибыльный год и следующий.

Годовую декларацию (модель 200) подают и оплачивают в июле следующего года.

Кроме того, в первые 20 дней апреля, октября и декабря платят авансы (модель 202): по общему способу — 18 % от налога за последний год, по которому подана декларация.

При обороте больше 6 млн € авансы считают от базы текущего года — 5/7 ставки, при 25 % это 17 %.

У новой компании авансов по общему способу нет, пока не подана первая годовая декларация, поэтому налог за первый прибыльный год уходит одним платежом в июле следующего года.

Покажите этот платёж в модели отдельной строкой — иначе он станет кассовым разрывом.

Налог уменьшают убытки прошлых лет — без срока, до 70 % базы, но 1 млн € в год можно зачесть всегда, а новая компания первые три прибыльных года применяет их без лимита 70 %.

И резерв капитализации: база уменьшается на 20 % прироста собственных средств, если оставить прибыль в компании на три года.

IVA: чужие деньги на вашем счёте

В выручку модели IVA не включают, но в денежном потоке он есть: клиенты платят вам 21 % сверху, поставщикам вы платите IVA сами, а разницу перечисляете в налоговую ежеквартально — до 20 апреля, 20 июля, 20 октября и 30 января (модель 303); при объёме операций больше 6 010 121,04 € в год — ежемесячно.

IVA со счёта клиенту перечисляют в срок, даже если клиент ещё не заплатил (кроме компаний на кассовом методе — criterio de caja), — при отсрочках платежа деньги на это нужны раньше,

чем пришла оплата.

Зарплаты и взносы

Сверх брутто-зарплаты работодатель платит взносы: в 2026 году по бессрочному договору офисного сотрудника — около 32 % (23,6 % общие риски, 5,5 % безработица, 0,2 % FOGASA, 0,6 % обучение, 0,75 % MEI и тариф профессиональных рисков — для офиса 1,5 %), по срочному — около 33 %.

Взносы платят в месяце, следующем за начисленным.

Налог работников компания удерживает из зарплаты и перечисляет ежеквартально — до 20 апреля, июля, октября и января (модель 111).

Собственник-администратор платит свой взнос автономо — в 2026 году минимум около 449 € в месяц — в том же месяце.

Дивиденды и резервы

Дивиденды в модели идут после налога на прибыль.

Сначала 10 % прибыли направляют в обязательный резерв, пока он не достигнет 20 % капитала, а платить дивиденды нельзя, если собственный капитал меньше уставного.

С выплаты удерживают 19 % (модель 123, в те же сроки, что и 111).

Что выгоднее собственнику — зарплата или дивиденды — разобрано в статье «Зарплата или дивиденды из SL».

Налоговый календарь в модели денежного потока

- Каждый месяц — взносы работодателя за прошлый месяц; взнос автономо собственника
- Январь — удержания за IV квартал — до 20; IVA за IV квартал и годовая сводка — до 30
- Апрель — IVA и удержания за I квартал, первый аванс по налогу на прибыль — до 20
- Июль — IVA и удержания за II квартал — до 20; годовой налог на прибыль — до 25-го (в 2026 году — до 27-го, перенос с выходного)
- Октябрь — IVA и удержания за III квартал, второй аванс по налогу на прибыль — до 20
- Декабрь — третий аванс по налогу на прибыль — до 20 (в 2026 году — до 21-го)

Месяцы с несколькими платежами — апрель, июль и октябрь — проверьте в модели отдельно: именно в них чаще всего возникает кассовый разрыв. Как его увидеть заранее — в статье «Burn rate и runway».

ЧАСТЬ 4 · ШАГИ 15–20

Проверка, согласование и работа с моделью

15 Согласуйте исходные данные с руководителем проекта

Разработка модели — это не просто расчёт, а согласование реальности с ожиданиями.

У инициатора проекта почти всегда есть представление о том, что должна показать модель. Объективные расчёты могут с ним не совпасть.

Это нормально, но если не проработать этот момент заранее, модель вызовет отторжение и останется неиспользуемой.

Поэтому ключевые исходные данные и гипотезы, на которых строятся формулы, согласуют до расчётов.

Как согласовывать

- Заполнить и утвердить лист исходных данных. Какие цены и объёмы продаж закладываются? Какие затраты базовые? Какие параметры меняются во времени?
- Согласовать зависимости и гипотезы. Как связаны продажи и маркетинг? Как меняется себестоимость с ростом выпуска? Как прогнозируется рост выручки?
- Сопоставить гипотезы с фактом. Если у проекта есть история — насколько прошлые показатели совпадали с прогнозами. Если нет — использовать аналоги из отрасли.

Почему это критично

- Нет субъективных ожиданий. Инициаторы часто подсознательно подгоняют расчёты под желаемые цифры, а согласование заранее позволяет посмотреть непредвзято.
- Есть доверие к результатам. Если руководитель понимает, на каких данных основана модель, он не воспримет неожиданный результат в штыки.
- Можно выбирать лучший сценарий, а не спорить с результатами модели.

Модель — инструмент для решений, и все её вводные должны быть согласованы, прозрачны и логичны.

16 Заполните макет: структура, ссылки, формулы

Это техническая реализация: структура, связи и формулы.

Важно не просто вставить формулы, а сделать логику прозрачной, чтобы модель была удобной и понятной всем пользователям.

Структура листов

- Inputs (исходные данные) — все допущения, переменные и параметры.
- Calculations (расчёты) — выручка, себестоимость, налоги, инвестиции.
- Outputs (отчёты) — P&L, Cash Flow, баланс.
- Дополнительные листы — сценарии, чувствительность, графики, контрольные точки.

Ссылки и формулы

- Все параметры берутся из единого источника: меняете одну переменную — автоматически меняются все зависимые показатели.
- Числа, вписанные прямо в формулы (hardcode), запрещены: модель становится неуправляемой.
- Базовые формулы: выручка = объём продаж × цена; себестоимость = производство + логистика + складирование; налоги — от прибыли или выручки в зависимости от режима налогообложения.

Как избежать ошибок

- Не усложнять формулы: громоздкие формулы трудно проверять.
- Грамотно выстроить связи, чтобы модель не ломалась при изменении ключевых параметров.
- Добавить проверки: контрольные суммы, сходимость баланса, логические тесты.

Если структура хаотична, а связи неочевидны, ценность модели падает.

17 Тестирование и валидация: проверяем объективность расчётов

Прежде чем использовать модель или показывать её заказчику, нужно убедиться в её корректности: ошибки в расчётах ведут к неверным выводам и ошибочным решениям. Модель проверяют пятью способами.

1. Сравнение с историческими данными

Если проект работает хотя бы 3–6 месяцев, проверьте, насколько модель отражает факт:

- подставьте в модель фактические исходные данные за прошедший период — цены, объёмы, затраты, налоговые ставки;
- сравните результат модели с фактическими результатами за тот же период;
- оцените расхождения. Если они значительные, ищите причину: ошибки в формулах или зависимостях, завышенные или заниженные коэффициенты, неверные связи между показателями.

Существенное отклонение допустимо, только если в планируемом периоде произошли качественные изменения: новая бизнес-модель, новый продукт, новый рынок.

Если изменений не было, а модель сильно расходится с фактом, расчёты нужно пересмотреть.

2. Ошибки и логические несоответствия

- Баланс активов и пассивов сходится.
- Разница между движением денег (Cash Flow) и прибылью (P&L) корректно отражена в балансе.
- Контрольные суммы и формулы целы, без «битых» ссылок и ошибок.

3. Тест чувствительности

Модель должна адекватно реагировать на изменение ключевых параметров:

- Что будет, если цены на сырьё вырастут на 10–20 %?
- Как изменится прибыль, если продажи окажутся ниже плана?
- Как повлияют изменения курса валют или налоговой нагрузки?

Если реакция нереалистична, модель недостаточно гибкая или содержит неверные зависимости.

4. Моделирование реальных ситуаций

Запускаем сценарии: резкий рост цен на сырьё, задержка поставок, внезапное падение спроса. Как реагирует модель? Какие корректирующие механизмы предусмотрены?

5. Тест «на пределе»

Доводим показатели до крайних значений, чтобы понять, где точка критической неустойчивости проекта и какие факторы сильнее всего влияют на результат.

Тестирование — последний контрольный рубеж. Модель, которая прошла проверку историческими данными и стресс-тестами, можно считать объективным инструментом для решений.

Чек-лист проверки финансовой модели

- Баланс сходится в каждом периоде — разница активов и пассивов не равна нулю
- Денежный остаток не уходит в минус незаметно — отрицательные деньги без кредита или инвестиций в модели
- Нет чисел внутри формул — значение не меняется при смене сценария
- Рост продаж обеспечен ресурсами — выручка растёт, а маркетинг и персонал — нет
- Налоги посчитаны по режиму и юрисдикции — IVA попал в выручку, нет взносов на зарплаты
- Модель совпадает с фактом прошлых месяцев — большие расхождения без изменений в бизнесе
- Реакция на ±10–20 % по ключевым параметрам разумна — прибыль не меняется или меняется скачком

18 Согласуйте результаты с руководителем или заказчиком

После тестирования модель показывают тому, кто принимает решения: руководителю, инвестору, заказчику. Модель не всегда показывает то, что хотят увидеть.

Если прогноз менее оптимистичен, чем ожидалось, задача аналитика — не подгонять цифры, а объяснить логику расчётов и пути оптимизации.

Как представить модель

- Ключевые выводы: объём инвестиций на запуск; прибыль, окупаемость, финансовые риски; обеспеченность деньгами на каждом этапе.
- Сценарии: как проект выглядит в оптимистичном, реалистичном и пессимистичном вариантах; на каких допущениях построен каждый; где точки невозврата, после которых проект несостоятелен.
- Чувствительные факторы: какие параметры сильнее всего влияют на результат; что будет при изменении цен, объёмов, налогов.
- Риски и их компенсация: где модель наиболее уязвима, какие механизмы снижают риски, как скорректировать стратегию.

Как избежать неприятных ситуаций

- Аргументируйте. Если проект не окупается при текущей стратегии, объясните почему и предложите решения.
- Не искажайте данные ради красивой картинки: реальность всё равно проверит прогноз.
- Подготовьте альтернативные сценарии, если заказчик не согласен с базовым расчётом.

Задача модели — показать реальные границы возможного, а не нарисовать желаемую картину.

19 Доработайте модель под реальные решения

После презентации и обсуждения модель почти всегда корректируют. Она не должна оставаться статичной. Что может потребовать пересмотра:

- Исходные данные и гипотезы — рыночные параметры (цены, объёмы, условия закупок), затраты на производство, логистику, персонал и маркетинг, макроэкономика (инфляция, курсы, налоги).
- Формулы зависимостей — связь продаж и маркетинга, мощностей и кадрового плана, структура переменных и постоянных затрат.
- Сценарии и стратегия — новые варианты (меньше инвестиций на старте, новый рынок), пересмотр базового сценария по фактическим данным или требованиям инвесторов.
- Позиционирование — смена ценовой стратегии при недостаточной рентабельности, корректировка аудитории или ассортимента.
- Календарный план — перенос запуска, этапов финансирования, расширения мощностей.

- Сами планы, на которых стоит модель — стратегический бизнес-план, подход к масштабированию.

Модель — механизм адаптации стратегии

Часто после работы с моделью компания пересматривает не только цифры, но и логику проекта:

- откладывает масштабирование на год;
- решает привлекать деньги не одним траншем, а частями;
- сокращает неэффективные статьи расходов, которые выявила модель.

После первой версии корректировки почти неизбежны, и они могут затронуть саму концепцию проекта.

20 Обновляйте модель по ходу проекта

Работа модели не заканчивается на презентации или утверждении.

Это живой инструмент, который регулярно обновляют, потому что факт расходится с планом: закупки дороже, запуск сдвигается, меняются цены, курсы, условия поставок и налоги.

Как обновлять

- Регулярная актуализация: плановые показатели заменяются фактическими, прогноз на следующие периоды обновляется с учётом результатов.
- Анализ расхождений: план и факт разошлись — почему? Ошибка прогноза или изменился рынок? Модель помогает корректировать стратегию, а не просто фиксирует отклонения.
- Оперативное и стратегическое управление: регулярно обновляемая модель подсказывает, когда масштабироваться, когда привлекать финансирование, когда сокращать затраты. Проектом управляют в реальном времени, а не вслепую.

Из практики: в проекте Darvino работа не закончилась на модели и материалах для инвесторов.

После запуска мы ставили управленческий учёт, а это и есть шаг 20: план регулярно сверяется с фактом.

Если такой процесс нужен в действующем бизнесе, это задача бюджетирования.

Итоги серии: 20 шагов финансовой модели

Мы разобрали все 20 шагов — от цели и исходных данных до тестирования, валидации и постоянной актуализации:

- Фокус на цели. Модель — не самоцель, а инструмент управленческих решений.
- Прозрачность. Чем понятнее логика модели, тем больше доверия к ней у руководства и инвесторов.

- Гибкость и актуализация. Проект — живой процесс, и модель должна адаптироваться к изменениям, давая актуальную аналитику в любой момент.

Все 20 шагов в одном файле — гайд «Финансовая модель: 20 практических шагов» (PDF). Желаем успехов в создании финансовых моделей и, главное, в реализации 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.

Контакты Finetic Consulting

Сайт	finetic.consulting
Записаться на встречу	finetic.consulting/kontakty
E-mail	hello@finetic.consulting
Телефон и WhatsApp	+34 604 47 00 91
Telegram	@Pan_Vladis
Канал Владислава Панченко	t.me/panchenko_mnenie
LinkedIn	linkedin.com/company/finetic-consulting
Facebook	facebook.com/finetic.consulting
YouTube	youtube.com/@fineticconsulting
Офис	Av. dels Mariners de la Vila Joiosa, 1, 03570 Villajoyosa (Alicante)