БЮДЖЕТ ПРОЕКТА И КОНТРОЛЬ ОПЛАТ · 09.11.2026

Рентабельность 21,8 %, но на 18 ноября касса уходит в минус

ООО «Северный», узел упаковки. Контракт 14 800 000 ₽, себестоимость 11 580 000 ₽. Разница между «заработали» и «получили» — эта страница.

Контракт 14 800 000 ₽	Маржа 3 220 000 ₽	Аванс 30 %	Удержание 5 %	Разрыв 365 000 ₽

1. БДР проекта по этапам: где маржа, а где её нет

Этап	Цена, ₽	Себестоимость, ₽	Маржа, ₽	Маржа, %
Э1 Проектирование	1 700 000	1 380 000	320 000	18.8
Э2 Оборудование	6 400 000	5 660 000	740 000	11.6
Э3 СМР и монтаж	4 600 000	3 300 000	1 300 000	28.3
Э4 ПНР и обучение	2 100 000	1 240 000	860 000	41.0
Итого	**14 800 000**	**11 580 000**	**3 220 000**	**21.8**

Маржа по этапам разная: оборудование даёт 11,6 %, ПНР — 41,0 %. Проект считается по всем четырём: 21,8 %. Поэтому переговоры о скидке идут не «на проект», а по этапу — и это видно из таблицы.

2. Реестр оплат: что выставлено, что получено и что ждём

Документ	Сумма, ₽	К оплате, ₽	Статус
Аванс 30 % по договору	4 440 000	4 440 000	получен 05.06
Акт №1 от 31.07.2026	2 400 000	2 280 000	оплачен 12.08
Акт №2 от 30.09.2026	3 700 000	3 515 000	оплачен 09.10
Акт №3 от 31.10.2026	1 240 000	1 178 000	ждём оплату до 11.11
Акт №4 (прогноз) 27.11.2026	3 020 000	2 869 000	после приёмки
Итого по контракту	**14 800 000**	**13 670 000**	**удержание 740 000 — после приёмки**

Удержание 5 % (740 000 ₽) — не потеря, а деньги с другой датой. В прогнозе кассы оно стоит отдельной строкой недели 26, иначе решение по разрыву принимается по неполной картинке.

3. Касса по неделям: где именно разрыв

Неделя	Поступления, ₽	Выплаты, ₽	Остаток, ₽
Н23 09–15.11	0	1 480 000	-365 000
Н24 16–22.11	1 240 000	320 000	555 000
Н25 23–29.11	2 869 000	410 000	3 014 000
Н26 30.11–06.12	740 000	0	3 754 000

На 18.11 платёж за оборудование 1 480 000 ₽ приходит раньше оплаты акта №3 1 240 000 ₽: на неделе 23 остаток уходит в минус на 365 000 ₽. Это не убыток — проект рентабельный. Это разрыв во времени: 365 000 ₽ на 4 дня, и у него есть цена.

4. Три способа закрыть разрыв — с ценой

Способ	Что даёт	Цена
Сдвиг платежа подрядчику на 4 дня	разрыв закрыт без денег	переговоры, риск пени по договору
Оплата акта №3 по факту подписания	1 240 000 ₽ раньше срока	просьба к заказчику, скидки нет
Короткий кредит на 500 000 ₽	разрыв закрыт деньгами	проценты за 4–10 дней

Решение по деньгам принимает финансовый директор или коллегиальный орган. Агент считает варианты и их цену, но не выбирает источник финансирования.