Обоснование бюджета на 2027 год

Три сценария от одной базы, чувствительность EBITDA, ответы на двенадцать вопросов защиты

Документ	ФЭО-2027/01, версия 1.0
Дата	06.11.2026
Адресат	Совет директоров, финансовый комитет
Подготовил	финансовая служба (агент), проверяет финансовый директор
Организация	ООО «Восток-Пром», два юрлица, пять ЦФО
Период	бюджет 2027, факт ноября 2026
Валюта	тыс. руб., без НДС
Статус данных	кейс сконструирован, нормы настоящие, персональных данных нет

1. Предмет и решение, которое требуется

На защиту выносится бюджет 2027 года в трёх сценариях, построенных от одной базы. Сценарии отличаются двумя управляемыми рычагами — объём и постоянные расходы, поэтому сопоставимы построчно и не требуют пересчёта при смене допущения.

От комитета требуется выбрать сценарий, который становится планом, и подтвердить порядок пересмотра при отклонении объёма более чем на 5 %.

Показатель	База	Оптимист (+8 %)	Стресс (−12 %)
Выручка	512 400	553 392	450 912
Маржинальная прибыль	215 600	236 669	185 528
Маржинальность, %	42,1	42,8	41,1
Постоянные расходы	132 400	136 372	132 400
EBITDA	83 200	100 297	53 128
Чистая прибыль	41 400	53 485	19 130
Денежный поток	60 000	72 085	37 730

2. Что двигает результат сильнее всего

Сильнее всего EBITDA двигает выручка: падение объёма на 10 % стоит 21 560 тыс. руб. EBITDA при маржинальности 42,1 %. Десять процентов постоянных расходов стоят 13 240 тыс. руб. Один пункт ключевой ставки — 94 тыс. руб. процентов.

Порядок решений на год: сначала объём и цена, затем постоянные, затем цена денег. Обратный порядок экономит меньше и стоит дороже по людям.

Фактор	Изменение EBITDA
Выручка −10 %	−21 560
Выручка +10 %	+21 560
Сырьё +5 %	−14 840
Постоянные +10 %	−13 240
Ставка +1 п. п. (14,00 % → 15,00 %)	−94

3. Ковенанта и запас

Долг 168 000 тыс. руб. при EBITDA базы даёт 2,02× против банковского лимита 3,0×. В стрессе ковенанта уходит на 2,93× — формально проходит, запаса почти нет. Это ограничение важнее красоты сценария: оно определяет, какой сценарий можно защищать как основной.

4. Как отвечаем на защите

На каждый вопрос — ответ с источником: расчёт, выгрузка или документ. Ответ «пересчитаем и вернёмся через месяц» исключён: пересчёт идёт в файле бюджета, а не в отдельной модели.

Ответы на двенадцать вопросов вынесены в приложение А к этой записке; источник указан в каждой строке.

Что выбрать: варианты решения

☐ Принять базу как план и защищать ковенанту по базе.

☐ Принять базу с условием: при падении выручки ниже 5 % включается стресс-план сокращения постоянных.

☐ Защищать стресс как план и заранее открыть кредитную линию под разрыв.

Финансовый директор _____ / дата / подпись. Агент готовит расчёт и документ; выбор сценария и подпись — за человеком.

Данные кейса сконструированы (ООО «Восток-Пром», два юрлица, пять ЦФО, ноябрь 2026). Нормы, ставки и сроки настоящие: НК РФ, 402-ФЗ, ФСБУ, ключевая ставка ЦБ РФ 14,00 % с 06.11.2026. Персональных данных нет, документ обезличен.
Редактируемый исходник (.docx) вложен в этот PDF: вложение «zashchita-byudzheta.docx» открывается и правится.