



# Введение в OLAP и современные технологии бизнес-планирования

Как компании используют данные для управления и планирования бизнеса в эпоху цифровой трансформации

10 лекций: от архитектуры OLAP до IBP, S&OP и бюджетирования

Автор курса: Сулейменов Я.

Платформа: CasPlan.tech

2025

# Бюджетирование и план-факт анализ

- Виды бюджетов: операционный, инвестиционный, финансовый
- Управленческий vs бухгалтерский бюджет
- Проблемы Excel-бюджетов
- План-факт анализ и зачем он нужен
- Как OLAP решает проблемы согласований



CasPlan



Кибернетика



MaxPlan Solutions

# Что такое бюджет и зачем он нужен

**Бюджетирование** – это процесс формирования, согласования и утверждения плановых доходов, расходов и других экономических показателей за определенный период с последующим контролем исполнения бюджета.

## Цикл:

- A. Планирование - Чего мы хотим достичь?
- B. Контроль исполнения - Всё ли идёт так, как запланировано?
- C. Анализ отклонений и поиск причин - Что не так, и почему произошло?
- D. Корректировка действий и выход на новый цикл.

**Бюджет = план действий в цифрах**



CasPlan



Кибернетика



MaxPlan Solutions



# Какие задачи выполняет бюджетирование?

## Планирование

- Формирование бюджетов доходов и расходов
- Определение и предотвращение кассовых разрывов
- Эффективное управление ресурсами компании
- Повышение эффективности расходов и инвестиций

## Учет

- Сбор и объединение данных о доходах и расходах
- Создание базы данных для управленческих решений
- Отражение влияния расходов и инвестиций на эффективность бизнеса

## Контроль

- Контроль движения денежных средств
- План-фактный анализ деятельности предприятия
- Контроль затрат и обеспечение роста финансового результата
- Повышение управляемости компании



CasPlan



Кибернетика



MaxPlan Solutions

# Виды бюджетов: ключевые определения

**Финансовый бюджет** – это совокупность плановых документов, включающих бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов и прогнозный баланс. Они отражают ожидаемое финансовое состояние и результаты деятельности организации.

**Операционный бюджет** – это план доходов и расходов, связанных с основной деятельностью предприятия (продажи, закупки, производство, административные расходы). Этот бюджет формируется для оценки эффективности текущих бизнес-процессов.

**Инвестиционный бюджет** – это план расходов и поступлений, связанных с долгосрочными вложениями в развитие бизнеса: приобретение и модернизацию оборудования, запуск новых проектов, строительство и другие капитальные затраты.

**Управленческий бюджет** – это система планов и показателей, которая формируется для внутренних целей компании. Эта система используется руководством для планирования, контроля и анализа деятельности и для координации работы подразделений.



CasPlan



Кибернетика



MaxPlan Solutions



# БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ПРОСТЫМИ СЛОВАМИ

## ПРОСТОЙ ПРИМЕР БЮДЖЕТИРОВАНИЯ



Начальный остаток

Конечный остаток



1

РАСЧЕТ  
НЕОБХОДИМОГО  
КОЛИЧЕСТВА  
ТОПЛИВА



РАСЧЕТ  
НЕОБХОДИМЫХ  
РАСХОДОВ НА  
ТОПЛИВО

2



3

РАСЧЕТ  
НЕОБХОДИМЫХ  
РАСХОДОВ НА  
ПИТАНИЕ



# Управленческий vs бухгалтерский бюджет

## Управленческий учет позволяет:

- Видеть оцифрованную картину всего бизнеса сквозь процессы
- На основе актуальных данных принимать решения
- Своевременно получать те данные, которые нужны, и когда они нужны



CasPlan



Кибернетика



MaxPlan Solutions

## Бухучет:

- Позволяет не сесть главбуху в тюрьму.
- Государство на основе данных собирает налоги
- Собирается строго по международным нормам строго в отчетные периоды

# Структура финансовой модели в OLAP

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛИ И УБЫТКАХ (P&L)													
	Jan 23	Feb 23	Mar 23	Apr 23	May 23	Jun 23	Jul 23	Aug 23	Sep 23	Oct 23	Nov 23	Dec 23	YTD23
Собственность	(183 230.42)	(184 784.06)	(193 132.26)	(170 528.82)	(184 185.48)	(172 360.37)	(162 358.46)	(168 893.43)	(164 727.86)	(162 423.46)	(160 433.82)	(164 978.47)	(1 644 905.78)
Выплата	(25 449.44)	(260 548.71)	(276 119.81)	(267 168.83)	(267 168.83)	(267 168.83)	(267 168.83)	(267 168.83)	(267 168.83)	(267 168.83)	(267 168.83)	(267 168.83)	(2 798 595.72)
Великая прибыль	142 214.54	(151 464.15)	(193 967.42)	(132 228.21)	(141 201.64)	(95 376.40)	(229 424.41)	(468 814.74)	242 728.65	170 352.62	153 427.79	96 068.89	2 006 429.57
Коммерческие расходы	(1 038.15)	(1 158 505.33)	(1 215 766.33)	(1 215 766.33)	(1 215 766.33)	(1 215 766.33)	(1 215 766.33)	(1 215 766.33)	(1 215 766.33)	(1 215 766.33)	(1 215 766.33)	(1 215 766.33)	(12 158 505.33)
Убыток от продаж	(24 778)	(4 547 643)	(4 547 643)	(4 547 643)	(4 547 643)	(4 547 643)	(4 547 643)	(4 547 643)	(4 547 643)	(4 547 643)	(4 547 643)	(4 547 643)	(44 118 575)
Прочие расходы (доходы)	(162 73)	(202 73)	(183 170)	(200 65)	(182 88)	(183 00)	(183 00)	(183 00)	(178 86)	(178 86)	(206 24)	(315 16)	(2 595 76)
Прочие доходы (убытки)	(162 73)	(202 73)	(183 170)	(200 65)	(182 88)	(183 00)	(183 00)	(183 00)	(178 86)	(178 86)	(206 24)	(315 16)	(2 595 76)
Прибыль (убыток) от операционной деятельности	137 993.42	(96 813.21)	(107 704.38)	(127 447.16)	(133 243.24)	(81 323.29)	(231 880.88)	(429 327.17)	233 538.28	161 421.99	146 803.29	86 782.59	1 957 688.94
Прочие доходы (убытки)	0.00	3.45	4.25	4.11	4.25	4.11	0.00	0.00	123.29	127.40	123.29	262.19	776.73
Финансовые доходы	0.00	3.45	4.25	4.11	4.25	4.11	0.00	0.00	123.29	127.40	123.29	262.19	776.73
Прочие доходы (убытки)	0.00	3.45	4.25	4.11	4.25	4.11	0.00	0.00	123.29	127.40	123.29	262.19	776.73
Финансовые расходы	(3 725.19)	(3 433.02)	(3 433.02)	(3 433.02)	(3 433.02)	(3 433.02)	(3 433.02)	(3 433.02)	(3 433.02)	(3 433.02)	(3 433.02)	(3 433.02)	(34 330.02)
Прочие доходы (убытки) от финансовых операций	104 268.27	(133 394.43)	(166 144.12)	(133 733.93)	(129 609.43)	(77 439.43)	(239 332.32)	(429 327.17)	233 538.28	161 421.99	146 803.29	86 782.59	1 957 688.94
Средства	0.00	(654.47)	(654.47)	(792.83)	(792.83)	(792.83)	(792.83)	(792.83)	(792.83)	(792.83)	(792.83)	(792.83)	(7 928.83)
Технический персонал по работе	(34 023.42)	(21 103.13)	(20 774.83)	(21 103.13)	(21 103.13)	(21 103.13)	(21 103.13)	(21 103.13)	(21 103.13)	(21 103.13)	(21 103.13)	(21 103.13)	(211 031.31)
Прибыль (убыток)	104 268.27	(80 449.23)	(76 481.31)	(77 623.37)	(91 781.96)	(40 201.86)	(180 664.79)	(346 665.21)	182 007.37	124 434.82	111 342.47	83 917.37	1 531 042.12
Прочие доходы (убытки)	104 268.27	(80 449.23)	(76 481.31)	(77 623.37)	(91 781.96)	(40 201.86)	(180 664.79)	(346 665.21)	182 007.37	124 434.82	111 342.47	83 917.37	1 531 042.12
Легализация	(9 414.83)	(9 993.99)	(11 373.83)	(11 373.83)	(11 373.83)	(11 373.83)	(11 373.83)	(11 373.83)	(11 373.83)	(11 373.83)	(11 373.83)	(11 373.83)	(113 738.83)
БЕИТА	142 414.24	(116 106.19)	(113 108.12)	(138 815.38)	(144 059.10)	(92 000.00)	(242 375.48)	(449 147.38)	244 711.97	171 952.81	157 968.49	10 962.43	2 118 025.35

Печать P&L

ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ФИНАНСОВЫХ СРЕДСТВ (CF)													
	Jan 23	Feb 23	Mar 23	Apr 23	May 23	Jun 23	Jul 23	Aug 23	Sep 23	Oct 23	Nov 23	Dec 23	YTD23
Притоки по финансовым операциям	(91 979.52)	(130 724.66)	(109 050.25)	(238 159.35)	(191 305.52)	(109 420.66)	(189 701.76)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Отток капитала и овер в бюджет	(142 373.36)	(249 222.36)	(195 045.52)	(170 702.36)	(191 403.52)	(191 591.76)	(445 912.36)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Средств движимых средств по инвестиционной деятельности	210.63	(7 789.37)	222.86	246.73	238.76	246.73	13 238.76	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Возврат поступлений по инвестиционной деятельности	210.63	(7 789.37)	222.86	246.73	238.76	246.73	13 238.76	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
От возврата предоставленных займов, от продажи движимых средств (убыток от продажи движимых средств и операции с движимыми средствами)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	13 000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Движимые средства по движимым финансовым операциям и в капитальных поступлений от движимых средств в другие организации	210.63	(7 789.37)	222.86	246.73	238.76	246.73	13 238.76	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Возврат поступлений по инвестиционной деятельности	0.00	(9 000.00)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Возврат поступлений по движимым финансовым операциям и в капитальных поступлений от движимых средств в другие организации	0.00	(9 000.00)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Средств движимых средств по финансовым операциям	39 134.23	(19 424.81)	(19 553.36)	(19 681.76)	(19 681.76)	(19 723.36)	1 391.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Возврат поступлений по движимым финансовым операциям	44 465.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Поступления от продажи и займа	66 482.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Возврат поступлений по движимым финансовым операциям	(7 233.37)	(19 424.81)	(19 553.36)	(19 681.76)	(19 681.76)	(19 723.36)	1 391.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Возврат и поступления движимых средств и движимых средств (убыток от продажи движимых средств и операции с движимыми средствами)	(7 233.37)	(19 424.81)	(19 553.36)	(19 681.76)	(19 681.76)	(19 723.36)	1 391.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Отток движимых средств и движимых средств по инвестиционной деятельности	(13 384 886.18)	(13 324 846.83)	(13 307 710.42)	(13 244 106.38)	(13 447 556.83)	(13 274 743.83)	(13 509 951.34)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ (BS)													
	Jan 23	Feb 23	Mar 23	Apr 23	May 23	Jun 23	Jul 23	Aug 23	Sep 23	Oct 23	Nov 23	Dec 23	
Активы	2 203 744.40	2 324 444.40	2 324 444.40	2 324 444.40	2 324 444.40	2 324 444.40	2 324 444.40	2 324 444.40	2 324 444.40	2 324 444.40	2 324 444.40	2 324 444.40	2 324 444.40
Величайшие активы	2 417 526.96	2 410 346.48	2 444 751.39	2 417 231.32	2 388 441.27	2 356 026.28	2 320 467.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Величайшие активы	40 162.63	41 450.82	40 162.63	40 162.63	40 162.63	40 162.63	40 162.63	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Остаточная стоимость	2 377 364.33	2 325 895.66	2 360 421.86	2 377 068.69	2 348 278.64	2 315 863.65	2 280 304.39	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Остаточная стоимость основных средств	2 219 670.69	2 219 670.69	2 219 670.69	2 219 670.69	2 219 670.69	2 219 670.69	2 219 670.69	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Капитальные вложения	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Прочие поступления доходов	19 811.26	15 641.74	19 811.26	19 811.26	19 811.26	19 811.26	19 811.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	49 000.00	49 000.00	49 000.00	49 000.00	49 000.00	49 000.00	49 000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Финансовые активы	746.27	724.07	724.07	724.07	724.07	724.07	724.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Прочие финансовые активы	54 110.63	52 990.25	51 910.63	50 830.83	49 710.63	48 600.83	47 490.25	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
НДС дебиторская	59 000.00	59 000.00	59 000.00	59 000.00	59 000.00	59 000.00	59 000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Прочие дебиторские (договорные задолженности)	210.63	190.23	210.63	200.83	210.63	200.83	190.23	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Оборачиваемость	(10 420 674.41)	(10 622 346.46)	(10 399 271.48)	(10 138 172.33)	(9 981 999.94)	(9 566 914.26)	(9 029 616.90)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Величайшие активы дебиторской задолженности	(12 146 996.76)	(12 427 376.47)	(12 328 440.40)	(12 132 796.76)	(11 975 261.11)	(11 817 661.34)	(11 661 661.34)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Средств движимых средств и других финансовых активов	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56	1 796 123.38	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгосрочные финансовые вложения	1 117 732.13	1 241 655.13	1 091 160.00	96 080.49	1 091 888.19	1 096 462.56</							



# Типичные проблемы Excel-бюджетов

- Ошибки и несогласованность данных
- Нет версий и сценариев
- Нет автоматического пересчёта и связей между отделами

10 файлов бюджета – 10 разных итогов

A1		Бюджет доходов и расходов (БДР)				
	A	B	C	D	E	F
1	Бюджет доходов и расходов (БДР)					
2						
3	Показатели	Бюджетный период				Итого
4		1	2	3	4	
5	1. Объем продаж (ед.)	800	700	900	800	3 200
6	2. Выручка	64 000	56 000	72 000	64 000	256 000
7	3. Производственная себестоимость	32 740	28 428	37 654	33 224	132 046
8	4. Переменные коммерческие	3 200	2 800	3 600	3 200	12 800
9	5. Переменные административные	-	-	-	-	-
10	6. Маржинальная прибыль	28 060	24 772	30 746	27 576	111 154
11	7. Произв. накладные постоянные	6 000	6 000	6 000	6 000	24 000
12	8. Коммерческие постоянные	5 100	5 100	5 100	5 100	20 400
13	9. Административные постоянные.	5 230	4 950	4 950	4 950	20 080
14	10. Операционная прибыль	11 730	8 722	14 696	11 526	46 674
15	11. Проценты к получению	-	-	-	-	-
16	12. Проценты к уплате	-	-	579	200	779
17	13. Прибыль до налога	11 730	8 722	14 118	11 326	45 896
18	14. Налог на прибыль (20%)	2 346	1 744	2 824	2 265	9 179
19	15. Чистая прибыль	9 384	6 978	11 294	9 061	36 716



CasPlan



Кибернетика



MaxPlan Solutions



FP&amp;A for CPG Company

## Контрольные показатели исполнения бюджета

Мен

Фильтр

Финансовый отчет

Бюджет доходов и расходов

Скорректировать нормы пороговых значений

Сформировать отчет в pdf

: План-факт анализ исполнения бюджетов

Jan 23 ▾

ЦП Головное подразделение ▾

	Показатель эффективности	План, тенге	Факт, тенге	Процент выполнения плана, %	Процент перевыполнения (недовыполнения) плана, %	Отклонение, тенге	Критерий оценки исполнения бюджетов
Выручка от реализации товаров, работ и услуг	Отклонения в сроках	4 218 404 733	3 261 446 185	77%	-22.69%	-956 958 548	Соблюдение регламента бюджетирования
Себестоимость реализованных товаров, работ и услуг	Выполнение бюджетов	1 973 909 533	468 301 335	24%	-76.28%	-1 505 608 197	Контроль выполнения показателей операционных бюджетов центров ответственности и в целом по компании
Валовая прибыль (убыток)	Превышение лимитов	2 244 495 200	2 793 144 850	124%	24.44%	548 649 650	Актуальность норм и лимитов
Коммерческие расходы	Превышение лимитов	47 412 939	58 991 916	124%	24.42%	11 578 976	Актуальность норм и лимитов
Административные расходы	Превышение лимитов	258 964 866	1 942 356 374	750%	650.05%	1 683 391 507	Актуальность норм и лимитов
Прибыль (убыток) от операционной деятельности	Отклонения в качестве установки плановых показателей	1 938 117 394	791 796 560	41%	-59.15%	-1 146 320 834	Степень достоверности плановых показателей для реализации товаров. Определение плановой суммы прибыли и показателей рентабельности.
Прибыль (убыток) прочая		1 130 000 000				-1 130 000 000	
Прибыль (убыток) до налогообложения	Отклонения в качестве установки плановых показателей	3 068 117 394	791 796 560	26%	-74.19%	-2 276 320 834	Степень достоверности плановых показателей для реализации товаров. Определение плановой суммы прибыли и показателей рентабельности.
Расходы по налогу на прибыль	Отклонения в качестве установки плановых показателей	613 623 479	158 359 312	26%	-74.19%	-455 264 167	Степень достоверности плановых показателей для реализации товаров. Определение плановой суммы прибыли и показателей рентабельности.
Чистая прибыль (убыток)		2 454 493 915	633 437 248	26%	-74.19%	-1 821 056 667	
EBITDA (Прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации)	Выполнение бюджетов	3 068 492 613	792 171 779	26%	-74.18%	-2 276 320 834	Контроль выполнения показателей операционных бюджетов центров ответственности и в целом по компании



CasPlan



Кибернетика



MaxPlan Solutions



# FP&A for CPG Company

## Версионный анализ

Меню

### Селектор сценария

- Jan 23
- Feb 23
- Mar 23
- Q1\_23
- Apr 23
- May 23
- Jun 23
- Q2\_23
- Jul 23
- Aug 23
- Sep 23
- Q3\_23
- Oct 23
- Nov 23
- Dec 23
- Q4\_23
- FY23

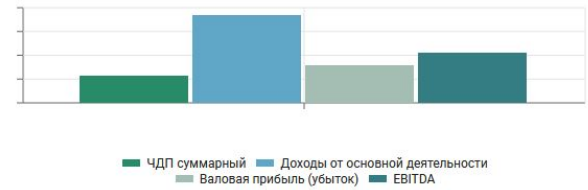
- Сценарий для сравнения
- Сценарий 3

### Версионный анализ, тг.

Jan 23    Вся группа компаний

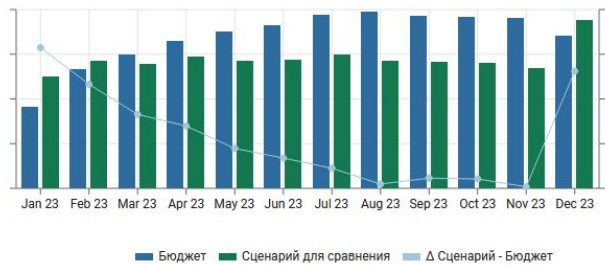
	Бюджет	Прогноз на основе бюджетного контроллинга	Сценарий для сравнения	Δ Сценарий - Бюджет	Δ Сценарий - Прогноз
ЧДП суммарный	1 742 621 140	1 158 433 956	2 373 482 397	630 861 257	1 215 048 441
Доходы от основной деятельности	5 519 606 634	4 207 395 675	5 143 279 198	(376 327 435)	935 883 523
Чистая прибыль (убыток)	2 541 438 838	1 789 096 422	1 969 979 771	(571 459 067)	180 883 349
EBITDA (Прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации)	3 183 957 834	2 236 370 528	2 469 634 000	(714 323 834)	233 263 472

### Метрики для выбранной версии из табличной части, тг.



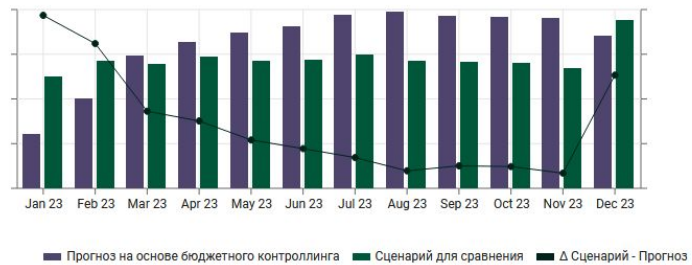
### Сравнение сценария с Бюджетом, тг.

Чистая сумма денежных средств    Вся группа компаний



### Сравнение сценария с Прогнозом, тг.

Чистая сумма денежных средств    Вся группа компаний



# 5 ВЫВОДОВ О БЮДЖЕТИРОВАНИИ

1. **Бюджетирование ≠ Excel-отчёт.**

Это процесс коммуникации и согласования, а не только цифры в таблице. Без вовлечения людей и диалога между подразделениями бюджет не работает.

2. **Бюджет всегда неточен.**

Он никогда не выполняется на 100%. Его ценность не в точности прогноза, а в том, что он даёт ориентиры и позволяет гибко корректироваться.

3. **Главный продукт бюджетирования – прозрачность.**

Не сами цифры, а единая версия правды, которая делает возможным доверие и управляемость.

4. **Бюджет = баланс интересов.**

Он нужен, чтобы свести воедино разные приоритеты. Бюджет превращает конфликт интересов в согласованный план.

5. **Бюджетирование – это культура, а не софт.**

Даже самая мощная OLAP-платформа не спасёт, если компания не готова к прозрачности и ответственности за цифры.





**Спасибо за внимание!**



**casplan.tech**



**Кибернетика**



**MaxPlan Solutions**