

Введение в OLAP и современные технологии бизнес-планирования

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

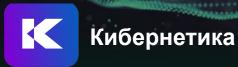
10 лекций: от архитектуры OLAP до IBP, S&OP и бюджетирования

Автор курса: Сулейменов Я. Платформа: CasPlan.tech

Бюджетирование и планфакт 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







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.

<u>Цикл:</u>

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

Бюджет = план действий в цифрах







Кибернетика



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





Кибернетика



Виды бюджетов: ключевые определения

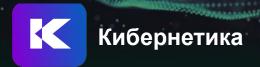
Финансовый бюджет – это совокупность плановых документов, включающих бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов и прогнозный баланс. Они отражают ожидаемое финансовое состояние и результаты деятельности организации.

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.

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

<u>Управленческий бюджет</u> – 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.









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



Бухучет:

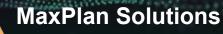
- Позволяет не сесть главбуху в тюрьму.
- Государство на основе данных собирает налоги
- Собирается строго по международным нормам строго в отчетные периоды







Кибернетика



Структура финансовой модели в OLAP

	Jan 73	Esh 23	May 23	Apr 23		Jun 23	M 23	Aug 23	Sen 23	Out 23	Nov 23	Day 23
Cedecroswoons	(183 230 A0)	(164 784.06)	(165 152.39)	(170 528.62)	(194 385.46)	(192 563.07)	(842 808 44)	(568 869.43)	(454.727.84)	(382 423.46)	(390 453 92)	(384 978.67)
Buggina	325 649 64	280 248.21	276 119.81	205748.83	335 587.12	283 139.47	682 234.85	1.017.484.17	697.448.49	552 976 27	543 881.71	481 047.36
Bancean rgudecre	142 219.04	115 464 15	110 967.42	135 220 21	141 201.66	90 576.40	239 426.41	448 614 74	242 720.65	170 552.81	153 427.79	96 068 69
Управлениеские расходы	(4 038.12)	(4 300.35)	(5.022.27)	(3 558.45)	(3 819.49)	(5145.92)	(3.470.60)	(5139.78)	(5175.31)	(3 812.84)	(3 624.68)	(3.044.89)
Коммерческие расходы	(24.75)	(4 047.84)	(4 047.44)	(4 013.97)	(3 979.05)	(3 944.19)	(3 908.31)	(3.876.00)	(3 838 20)	(4 941.12)	(3 763.67)	(3 726.03)
Прибыть от продаж	138 156.17	107 115.96	101 897.71	127 647.79	133 403.12	81 486.29	232 047.50	439 598.96	233 707.14	161 798.85	145 039.44	87 297.77
Прочие расходы	(162.75)	(202.75)	(163.13)	(200.63)	(162.88)	(163.00)	(163.62)	(271.86)	(176.96)	(176.86)	(236.24)	(515.18)
Прочие доходы (раскоды)	(162.75)	(202.75)	(163.13)	(200.63)	(162.88)	(163.00)	(163.62)	(271.86)	(176.86)	(176.86)	(236.24)	(515,18)
Прибыль (Убыток) от операционной деятельности	137 993.42	106 913.21	101 734.58	127 447.16	133 240 24	81 323.29	231 883.88	439 327.10	233 530.28	161 621.99	145 803.20	86 782.59
Прочий финансовый доход	0.00	3.84	425	4.11	425	411	0.00	0.00	123.29		123.29	382.19
Финансовые доходы Посментный паско	(3.735.15)	(3.633.02)	(3.672.70)	(3.697.77)	(3.614.86)	(3.587.37)	(3.631.36)	(3.572.63)	(3.758.38)	(3.833.26)	(3.823.00)	382.19
Финисован расходы	(3 735.15)	(3 633.02)	(3 672.70)	(3 697.77)	(3614.86)	(3 587.37)	(3 631.36)	(3 572.63)	(3 758.38)	(3 833.26)	(3 823.00)	(4 662.59)
Прибыль (Убыток) до налогообложения	134 258.27	103 284.03	98 066.13	123 753.50	129 629.63	77 740.03	228 252.52	435 754.47	229 895.19	157 916.13	142 103.49	82 502.19
OHO OHA	0.00	(804.67)	(804.67)	(797.83)	(790.92)	(783.93)	(776.85)	(769.68)	(762.43)	(755.09)	(747.67)	(740.15)
Texyuni wator wa novibutu	(28 025 62)	(21 830.13)	(20 779.95)	(25 932.10)	(27 076.75)	(16 895 04)	(46.810.97)	(88 319 58)	(47 125.39)	(32 726 22)	(30 013 35)	(18 244.47)
Doedeure (Yderrow)	106 232.65	80 649.23	76 481.51	97 023.57	101 761.96	60 261.06	180 664.70	346 665.21	182 007.37	124 434.82	111 342.47	63 517.57
Прибыль после выплаты дивидиндов	106 232.65	80 649.23	76 481.51	97 023.57	101 761.96	60 261.06	180 664.70	346 665.21	182 007.37	124 434.82	111 342.47	63 517.57
Аморгизация	(9 416.83)	(9 992.99)	(11 373.55)	(11 168.21)	(11 618.85)	(10 681.72)	(10 491.60)	(9 820.28)	(11 187.69)	(10:330.64)	(12 163.29)	(12 179.84)
EBITDA	147 410.24	116 906.19	113 108.12	138 615.36	144 859.10	92 005.00	242 375.48	449 147.36	244 717.97	171 952.61	157 966.49	98 962.43
										_		
											Пе	чать PL
тчет о движении денежных средств (cf) о	MAR, THIC. TT. 🕶	Bce1↓00 →	Все конпрагенты	- Oak -								
	Jan 23	Feb 23	Mar 23	Apr 23	May 23	Jun 23	JA 23	Aug 23	Sep 23	Oct 23	Nov 23	Dec 23
Проценты по долговым обязательствам	(11.459.52)	(11 558.56)	(11 596.89)	(11 554.51)	(11 453.54)	(11 308.41)	(11 212 97)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Оплата налогов и сборов в бюджет	(65 976,02)	(130 724.44)	(50 090.25)	(289 959.35)	(119 320.52)	(109.420.66)	(189 705 70)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Прочие выплаты по операционной деятельности	(342 578.33)	(296 220.25)	(185 965.21)	(70 701.26)	(310 493.52)	(181 591.79)	(443 010.23)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Сальдо денежных потское 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
Всего поступлений по инвестиционной деятельности	210.63	210.63	222.86	246.73	238.76	246.73	13 238.76	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
От возврата предоставленных зайнов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	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
Дивидендов, процентов по долговым финансовым влажениям и вивотичных поступлений от долевого участия в других орга- низациях	210.63	210.63	222.86	246.73	238.76	246.73	238.76	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Воего платежей по инвестиционной деятельности	0.00	(8 000.00)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
В связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требо-												
вания денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	0.00	(8 000.00)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
альдо денежных потокое по финансовой деятельности	59 134.23	(10.424.61)	(10 533.55)	(10 681.92)	(10 603.91)	(10 723.36)	1361.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Воего поступлений по фикансовой деятельности	66 468 20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Получение кредитов и займов	66 468 20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Воего платежній по финановкой деятельности	(7 333.97)	(10.424.61)	(10 533.55)	(10 681.92)	(10 603.51)	(10 723.36)	1361.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
В связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых	(7 333.97)	(10.424.61)	(10 533.55)	(10 681.92)	(10 603.91)	(10.723.76)	136102	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ценных бумаг, возврат кредитов и займов												
таток денежных средств и денежных эквивалентов на коноц от- гного периода	(15 384 886.18)	(15 304 846.80)	(15 507 710.43)	(15 244 100.30)	15 447 556.88)	15 274 743.03)	(15 809 951.34)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ГЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ (BS) Сумми, ты	0.17. w Boet	00 - Bcexc	нграгенты 🕶	Oakt w						Oct 23	Nov 23	Dec 23
	Jan 23	Feb 23	Mar 23	Apr 23	May 23	Jun 23	Jul 23	Aug 23	Sep 23			
THE	Jan 23 (8 203 148.43)	Feb 23 (8 362 494,46)	Mar 23 (8 154 459.81)	Apr 23 (7 738 926.11)	(7 195 158.07)	(7 150 888.06)	(5 719 149.93)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
тив Інеоборотные активы	Jan 23 (8 203 148.43) 2 417 526.58	Feb 23 (8 362 494,46) 2 470 346,48	Mar 23 (8 154 459.81) 2 444 751.59	Apr 23 (7 738 926.11) 2 417 251.22	(7 195 158.07) 2 386 841.87	(7 150 888.06) 2 356 028.20	(5 719 149.93) 2 320 467.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
тив Інкоборотные актива Некатериальные активы	Jan 23 (8 203 148.43) 2 417 526.98 42 160.83	(8 362 494,46) 2 470 346,48 41 450,83	Mar 23 (8 154 459.81) 2 444 751.59 40 740.83	Apr 23 (7 738 926.11) 2 417 251.22 40 030.83	(7 195 158.07) 2 386 841.87 39 320.83	(7 150 888.06) 2 356 028.20 38 610.83	(5719149.93) 2320467.02 37900.83	0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00	0.00	0.00
тив heodopothise активы Некатериальные активы Союмене орадита	Jan 23 (8 203 148.43) 2 417 526.98 42 160.83 2 271 286.95	(8 362 494,46) 2 470 346,48 41 450,83 2 325 081,33	Mar 23 (8 154 459.81) 2 444 751.59 40 740.83 2 300 421.06	Apr 23 (7 738 926.11) 2 417 251.22 40 030.83 2 273 889.81	(7 195 158.07) 2 386 841.87 39 320.83 2 244 443.39	(7 150 888.06) 2 356 028.20 38 610.83 2 214 613.77	(5719 149.93) 2 320 467.02 37 900.83 2 185 044.99	0.00 0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00
тив необоротные активы Некактеровльные активы Околевне ораства Околевне ораства Околевне ораства	Jan 23 (8 203 148.43) 2 417 526.98 42 160.83 2 271 286.95 2 259 675.69	Feb 23 (8 362 494.46) 2 470 346.48 41 450.83 2 325 081.33 2 239 332.19	Mar 23 (8 154 459.81) 2 444 751.59 40 740.83 2 300 421.06 2 218 396.04	Apr 23 (7 738 926.11) 2 417 251.22 40 030.83 2 273 889.81 2 195 633.52	(7 195 158.07) 2 386 841.87 39 320.83 2 244 443.39 2 170 000.97	(7 150 888.06) 2 356 028.20 38 610.83 2 214 613.77 2 144 030.89	(5719149.93) 2320467.02 37900.83 2185044.99 2118367.88	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00 0.00
тив: Некобиротным активи Некобиротным активи Некобиротным активи Осилонное пределя Остаточное отомность основных средств Камитальные выполнения	Jan 23 (8 203 148.43) 2 417 526.98 42 160.83 2 271 286.95 2 259 675.69 100.00	Feb 23 (8 362 494.46) 2 470 346.48 41 450.83 2 325 081.33 2 239 332.19 100.00	Mar 23 (8 154 459,81) 2 444 751.59 40 740.83 2 300 421.06 2 218 396.04 100.00	Apr 23 (7 738 926.11) 2 417 251.22 40 030.83 2 273 889.81 2 195 633.52 100.00	(7 195 158.07) 2 386 841.87 39 320.83 2 244 443.39 2 170 000.97 100.00	(7 150 888.06) 2 356 028.20 38 610.83 2 214 612.77 2 144 030.89 100.00	(5719149.93) 2320467.02 37900.83 2185044.99 2118367.88 100.00	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00 0.00
тив: Неиберротным активы Неиберротным ективы Околична править оборьжения орадств Калитальныя активныя Право пользаемым активом	Jan 23 (8 203 148.43) 2 417 526.98 42 160.83 2 271 286.569 2 259 675.69 100.00 11 511.26	Feb 23 (8 362 494.46) 2 470 346.48 41 450.83 2 325 081.33 2 239 332.19 100.00 85 649.14	Mar 23 (8 154 459.81) 2 444 751.59 40 740.83 2 300 421.06 2 218 396.04 100.00 81 925.02	Apr 23 (7 738 926.11) 2 417 251.22 40 030.83 2 273 889.81 2 195 633.52 100.00 78 156.29	(7 195 158.07) 2 386 841.87 39 320.83 2 244 443.39 2 170 000.97 100.00 74 342.42	(7 150 888.06) 2 356 028.20 38 610.83 2 214 613.77 2 144 030.89 100.00 70 482.88	(5 719 149.93) 2 320 467.02 37 900.83 2 185 044.99 2 118 367.88 100.00 66 577.11	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00
тив Нематириальные активы Нематириальные активы Оситонные править Оситонные станкого Оситонные станкого оситоння Право польшевым активы Право польшевым активы Денторныме физикальные в польшев Денторныме физикальные в польшев.	Jan 23 (8 203 148.43) 2 417 526.98 42 160.83 2 271 286.95 2 259 675.69 100.00	Feb 23 (8 362 494.46) 2 470 346.48 41 450.83 2 325 081.33 2 239 332.19 100.00	Mar 23 (8 154 459.81) 2 444 751.59 40 740.83 2 300 421.06 2 218 396.84 100.00 81 925.02 49 600.00	Apr 23 (7 738 926.11) 2 417 251.22 40 030.83 2 273 889.81 2 195 633.52 100.00 78 156.29 49 600.00	(7 195 158.07) 2 386 841.87 39 320.83 2 244 443.39 2 170 000.97 100.00	(7 150 888.06) 2 356 028.20 38 610.83 2 214 612.77 2 144 030.89 100.00	(5719149.93) 2320467.02 37900.83 2185044.99 2118367.88 100.00	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00 0.00
тив — Неметирация встива Неметирация встива Остатова средств Остатова стольств Остатова стольств Остатова стольств Вститация встиноств Вститация встина Вститация	Jan 23 (8 203 148.43) 2 417 526.98 42 160.83 2 271 286.95 2 259 675.00 11 511.26 49 600.00	Feb 22 (8 362 494.46) 2 470 346.48 41 450.83 2 325 081.33 2 239 332.19 100.00 85 649.14 49 600.00 1 224.07	Mar 23 (8 154 459.81) 2 444 751.59 40 740.83 2 300 421.06 2 218 396.04 100.00 81 925.02	Apr 23 (7 738 926.11) 2 417 251.22 40 030.83 2 273 889.81 2 195 633.52 100.00 78 156.29	(7 195 158.07) 2 386 841.87 39 320.83 2 244 443.39 2 170 000.97 100.00 74 342.42 49 600.00	(7 150 888.06) 2 356 028.20 38 610.83 2 214 613.77 2 144 030.89 100.00 70 482.88 49 600.00	(5719149.53) 2320467.02 37900.83 2185044.99 2118367.88 100.00 66577.11 44600.00	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00
тив Нематириальные активы Нематириальные активы Оситонные править Оситонные станкого Оситонные станкого оситоння Право польшевым активы Право польшевым активы Денторныме физикальные в польшев Денторныме физикальные в польшев.	Jan 23 (8 203 148,43) 2 417 526,58 42 160,83 2 271 286,95 2 299 675,69 100,00 11 511,26 49 600,00 388,57	(8 362 494.46) 2 470 346.48 41 450.83 2 325 081.33 2 239 332.19 100.00 85 649.14 49 600.00	Mar 23 (8 154 459.81) 2 444 751.59 40 740.83 2 300 421.06 2 218 396.04 100.00 81 925.02 49 600.00 2 079.07	Apr 23 (7 738 926.11) 2 417 251.22 40 030.83 2 273 889.81 2 195 633.52 100.00 78 156.29 49 600.00 2 926.75	(7 195 158.07) 2 386 841.87 39 320.83 2 244 443.39 2 170 000.97 100.00 74 342.42 49 600.00 3 767.02	(7 150 888.06) 2 356 028.20 38 610.83 2 214 613.77 2 144 030.89 100.00 70 482.88 49 600.00 4 599.77	(\$719 149.93) 2 320 467.02 37 900.83 2 185 044.99 2 118 367.88 100.00 66 577.11 44 600.00 5 424.95	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00
та . Техноформания активая Пенеториальные активая Околовия организа Околовия организа Околовия организа Околовия организа Правя описывания активов Денторноми фонкция организа Околовия организа Околовия организа	Jan 23 (8 203 148.43) 2 417 526.98 42 160.83 2 271 286.95 2 299 675.69 100.00 11 511.26 49 600.00 368.57 54 110.63	F60 22 (8 362 494.46) 2 470 346.48 41 450.83 2 225 981.33 2 299 332 19 100.00 85 649.14 49 600.00 1 224.07 52 990.25 52 800.00	Mar 23 (8 154 459.81) 2 444 751.99 40 740.83 2 300 421.96 2 218 396.94 100.80 81 925.92 49 600.90 2 079.97 51 910.83	Apr 23 (7 738 926.11) 2 417 251.22 40 030.83 2 273 899.81 2 195 633.52 100.00 78 156.29 49 600.00 2 926.75 50 803.83	(7 195 158.07) 2 386 841.87 39 320.83 2 244 443.39 2 170 000.97 100.00 74 342.42 49 600.00 3 767.02 49 710.63	(7 150 888.06) 2 356 028.20 38 610.83 2 214 613.77 2 144 030.89 100.00 70 482.88 49 600.00 4 599.77 48 603.83	(\$719 149.93) 2 320 467.02 37 900.83 2 185 044.99 2 118 367.88 100.00 66 577.11 44 600.00 5 424.95 47 496.23 47 300.00	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0
тим Монтероризмин в истими Монтероризмин в истими Монтероризмин в истими Оститовки Стимости Осовени Срадсти Крагизмин Воличения Приз поистимости Осовени Срадсти Приз поистимости Осовени Особени Осовени Особени Осовени Особени Ос	Jan 23 (8 203 148.43) 2 417 526.98 42 160.83 2 271 286.95 2 299 675.69 100.00 11 511.26 49 600.00 368.57 54 110.63 53 900.00	Feb 22 (8 362 494.46) 2 470 346.48 41 450.83 2 225 981.33 2 239 332 19 100.00 85 649.14 49 600.00 1 224.07 52 990.25	Mar 22 (8 154 459.81) 2 444 751.59 40 740.83 2 300 421.06 2 218 396.94 100.80 81 925.82 49 600.00 2 079.07 51 918.83 51 700.00	Apr 23 (7 738 926.11) 2 417 251.22 40 830.83 2 272 889.81 2 195 633.52 100.80 78 156.29 49 600.80 2 926.75 50 803.83 50 600.80	(7 195 158.07) 2 386 841.87 39 320.83 2 244 443.39 2 170 000.97 74 342.42 49 600.00 3 767.02 49 710.63 49 500.00	(7 150 888.06) 2 356 028.20 38 610.83 2 214 612.77 2 144 030.89 100.00 70 482.88 49 600.00 4 599.77 48 603.83 48 603.83	(5719149.53) 2320467.02 37900.83 2185044.99 2118367.88 100.00 66577.11 44600.00 5424.95 47490.25	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0
та . Техноформания активая Пенеториальные активая Околовия организа Околовия организа Околовия организа Околовия организа Правя описывания активов Денторноми фонкция организа Околовия организа Околовия организа	3m23 (8 203 148, 43) 2 417 526, 58 42 150, 83 2 271 286, 55 2 279 287, 56 100, 00 11 511, 26 49 600, 00 388, 57 54 110, 63 53 900, 00 210, 63 (10 629 675, 41) (10 629 675, 41)	(8 362 494.46) 2 470 346.48 41 450,83 2 225 081,83 2 225 383,29 100,00 85 649,14 49 600,00 1 224,07 52 990,23 52 800,00 190,25 (190 832 840,54)	Mar 23 (8 154 459.81) 2 444 751.59 40 740.83 2 300 421.06 2 218.396.34 100.00 81 925.02 49 600.00 2 079.07 51 910.63 51 700.00 2 10.63 (10 559 211.48)	Apr 23 (7 738 926.11) 2 417 251.22 40 030.83 2 273 889.81 2 195 633.52 100.00 78 156.29 49 600.00 2 926.75 50 803.83 50 600.00 203.83 (10 156 177.33)	(7 195 158.07) 2 386 841.87 39 320.83 2 244 443.39 2 170 000.97 100.00 3 74 342.42 49 600.00 3 767.02 49 710.63 49 500.00 210.63 (9 581 599.94)	(7 150 888.06) 2 356 928.20 38 610.83 2 214 613.77 2 144 930.89 100.00 70 482.88 49 600.00 4 599.77 48 603.83 48 400.00 203.83 203.83 (9 506 916.26)	(\$719 149.33) 2 320 467.02 37 900.83 2 185044.99 2 118.367.88 100.00 66 577.11 44 600.00 5 424.95 47 496.25 47 300.00 196.25 196.25 (8 039 916.55)	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0
то мурогина агтива мурогина агтива мурогина агтива мурогина агтива Основно средства Остенова степено Состенова степено степено агтива мурогина средств Кайтивном воличения Состенова степенова объемно степено степено сте	3 m 23 (8 203 148.43) 2 417 236.58 42 160.83 2 271 286.55 2 299 675.69 100.00 11 511.26 49 600.00 388.57 54 110.63 53 900.00 210.63 210.63	(8 362 494.46) 2 470 346.48 41 450,83 2 225 081,83 2 225 383,29 100,00 85 649,14 49 600,00 1 224,07 52 990,23 52 800,00 190,25 (190 832 840,54)	Mar 23 (8 154 459.81) 2 444 751.59 40 740.83 2 300 421.06 2 218.396.34 100.00 81 925.02 49 600.00 2 079.07 51 910.63 51 700.00 2 10.63 (10 559 211.48)	Apr 23 (7 738 926.11) 2 417 251.22 40 819.81 2 273 889.81 2 195 633.52 100.00 78 156.29 49 600.00 2 926.75 50 803.83 50 600.00 203.83 (10 156 177.33)	(7 195 158.07) 2 386 841.87 39 320.83 2 244 443.39 2 170 000.97 100.00 3 74 342.42 49 600.00 3 767.02 49 710.63 49 500.00 210.63 (9 581 599.94)	(7 150 888.06) 2 356 928.20 38 610.83 2 214 613.77 2 144 930.89 100.00 70 482.88 49 600.00 4 599.77 48 603.83 48 400.00 203.83 203.83 (9 506 916.26)	(\$719 149.33) 2 320 467.02 37 900.83 2 185044.99 2 118.367.88 100.00 66 577.11 44 600.00 5 424.95 47 496.25 47 300.00 196.25 196.25 (8 039 916.55)	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0
тем (информтем активе) Некотуральные эктиве (информтем активе) Октовые процестия (информтем учествення образования органия (информтем учествення образования органия (информтем активе) През полужения активе (информтем активе) Прим выпоружения (информтем активе) Прим выпоружения (информтем активе) Прим активем (информтем активе) Прим активем (информтем активе) Прим активем (информтем активем) Прим активем (информ активем) Прим активе	3m 22 (8 203 148.43) 2 417 526.95 42 190.83 2 271 286.95 2 299 673.69 100.00 11 511.26 49 600.00 368.57 54 110.83 53 900.00 210.63 (10 629 673.41) (12 144 693.74) 1 117 722.13	(8 362 494.46) 2 470 346.48 41 450 83 2 225 981 33 2 229 932 19 100.00 15 649 14 49 600.00 1 224 07 52 990.00 190.25 52 800.00 190.25 1	Mar 23 (8 154 459.81) 2 444 751.59 40 740.83 2 300 421.06 2 218 396.04 100.00 81 925.92 49 600.00 2 079.07 51 910.83 51 700.00 2 106.83 2 106.93 (10 559 211.40) (12 336 254.47)	Apr 23 (7 738 926.11) 2 417 251.22 40 030.83 2 272 889.81 2 195 633.52 100.00 2 926.75 50 803.83 50 800.00 203.83 203.83 203.83 203.83 121 156 177.33) (12 133 736.73) 966 980.49	(7 195 158.07) 2 396 841.87 39 320.83 2 244 443.39 2 170 000.97 100.00 74 342.42 49 600.00 3 767.02 49 710.63 49 500.00 210.63 210.63 (5 381 599.94) 1 501 888.19	(7 150 BBB.06) 2 356 028.20 38 610.83 2 214 613.77 2 144 030.89 100.00 70 482.88 49 600.00 45 99.77 48 603.83 48 400.00 203.83 (9 506 916.26) 31 B10 677.86) 998 682.56	(\$719 149.33) 2 320 467.02 37 900.83 2 185044.99 2 118.367.88 100.00 66 577.11 44 600.00 5 424.95 47 496.25 47 300.00 196.25 196.25 (8 039 916.55)	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0
том Необоргатия актива Неотогратичной стития Неотогратичной стития Остатичной стития Прав поставить стития Прави выпоратичной стития Прави выпоратичной стития Прави выпоратичной стития Прави выпоратичной подиставить подпотогратичной реактичной Правил от правитить по догогорожной реактичноми	(8 203 148,43) 2 417 526,59 42 160,63 2 271 226,55 2 299 675,69 100,00 11 511,26 49 600,00 388,57 54 110,63 53 900,00 210,62 (10 620 675,41) (12 144 695,74)	(8 362 494.46) 2 470 346.48 41 450 83 2 225 981 33 2 239 932 19 100.00 15 649 14 49 600.00 1 224 07 52 990 25 52 800 90 190 25 (10 832 840 94) (12 427 279.67)	Mar 23 (8 154 459.81) 2 444 751.59 40 740.83 2 300 421.06 2 218 356.04 100.00 81 925.92 40 600.00 2 079.87 51 910.63 31 700.00 2 10.63 2 10.63 (10.599 211.49) (12.236 224.47)	Apr 23 (7 738 926.11) 2 417 251.22 40 930.83 2 273 899.81 2 195 633.52 190.00 78 156.29 49 600.00 2 926.75 50 803.83 50 600.00 203.83 203.83 (10 156 177.33) (12 133 736.73)	(7 195 158.07) 2 386 841.87 39 320.83 2 244 443.39 2 170 000.97 100.90 74 342.42 49 600.90 3 767.02 49 710.63 210.63 210.63 (9 581 999.54) (11 775 481.29)	(7 150 888.06) 2 356 028.20 38 618.83 2 214 613.77 2 144 030.89 100.00 70 482.88 49 600.00 4 599.77 48 603.83 48 400.00 203.83 (9 506 916.26) 11 810 677.86)	(5.719.149.33) 2320.467.02 37.900.83 2185.044.99 2118.367.88 100.00 66.577.11 44.600.00 5424.95 47.300.00 196.25 196.25 (8.039.616.39) (11.542.24.29)	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0
том Технорогом и и и и и и и и и и и и и и и и и и и	3m 22 (8 203 148.43) 2 417 526.95 42 190.83 2 271 286.95 2 299 673.69 100.00 11 511.26 49 600.00 368.57 54 110.83 53 900.00 210.63 (10 629 673.41) (12 144 693.74) 1 117 722.13	[6522 (8 362 494.46) 2 470 346.48 41 450 83 2 225 981 33 2 229 332 19 85 649 14 49 600 00 1 224 07 52 990 25 52 990 25 190 25 190 25 (90 832 840.54) (12 427 279.67) 743 835 37 76 842 06	Mar 22 (8 154 459.81) 2 444 751.59 2 00 421.56 2 218 360.64 2 18 360.64 49 660.00 2 079.97 51 910.63 51 700.00 2 10.53 (10 559 211.48) (12 326 254.47) 1 01 160.83 70 862.56	Apr 23 (7 738 926.11) 2 417 251.22 40 030.83 2 272 889.81 2 195 633.52 100.00 2 926.75 50 803.83 50 800.00 203.83 203.83 203.83 203.83 121 156 177.33) (12 133 736.73) 966 980.49	(7 195 158.07) 2 396 841.87 39 320.83 2 244 443.39 2 170 000.97 100.00 74 342.42 49 600.00 3 767.02 49 710.63 49 500.00 210.63 210.63 (5 381 599.94) 1 501 888.19	(7 150 BBB.06) 2 356 028.20 38 610.83 2 214 613.77 2 144 030.89 100.00 70 482.88 49 600.00 45 99.77 48 603.83 48 400.00 203.83 (9 506 916.26) 31 B10 677.86) 998 682.56	(5 719 149.33) 2320 467.02 37 900.83 2 185 044.99 2 1183 07.88 100.80 64 577.11 44 600.00 5 424.95 47 496.25 47 300.50 196.25 (8 639 916.55) (11 542 542.99) 1 706 122.28 7 0842.06	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0
том Необратива вогова Необратива вогова Необратива вогова Необратива вогова Остипност Етникого, постоя стракти Вительные воговате на предоста предста воговате на предоста вогов	Jan 22 (8 203 148, 43) 2 417 236, 48 42 150, 83 2 271 286, 59 2 299 675, 69 10 100, 100 10 101, 100 368, 37 54 110, 63 30 900, 00 210, 63 10 100, 100 100, 100 100 100 100 100 100 100 100 100 100	Feb 22 (8 362 494.44) 2 470 346.48 41 450 43 2 225 981.33 2 229 981.33 100.00 15 649.14 49 600.00 1 224.07 52 990.25 52 800.00 190.25 52 800.00 190.25 52 800.00 (10 832 840.94) (12 427 279.47) 74 845.57 74 845.05 2 063 089.50	M=22 (8 154 409.81) 2 444 731.92 40 740.83 2 300 421.06 2 218 396.54 100.00 81 925.92 49 600.00 2 079.07 51 910.63 51 700.00 2 106.63 51 700.00 2 106.63 10 100.00 10 100.00 10 100.00 2 200.93 10 100.00 2 200.93 10 200.00 2 200.0	Apr 22 (7 738 926.11) 2 417 251.22 40 203.83 2 272 889.81 2 195 633.51 2 195 633.51 2 195 633.53 50 800.00 2 926.75 50 803.83 50 800.00 2 923.83 (10 156 177.33) (12 133 736.73) 966 980.49 70 842.00 2 2073 441.02	(7 193 158.07) 2 398 841.87 39 320.83 2 244 443.39 2 170 000.97 74 342.42 49 600.00 3 767.02 49 710.63 49 500.63 (9 581 999.94) (11 775 481.25) 1 501 888.19 7 0842.06 2 999 345.38	(7 150 888.06) 2 356 028.20 38 610.83 2 214 612.77 2 144 030.89 100.00 70 482.88 49 600.00 4 599.77 48 603.83 48 603.83 48 603.83 (9 306 916.26) 99 682.56 70 842.06 2 494 540.55	(5 719 149.33) 2320 467.02 37 900.83 2 185 044.99 2 1183 07.88 100.80 64 577.11 44 600.80 5 424.95 47 300.80 196.25 47 300.80 196.25 (8 639 916.50) (11 542 542.99) 1 796 122.28 7 982.20 2 400 443.01	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0
том Монтирорном интерез Остатовке обществе обществе Остатовке обществе обществе Остатовке Остатов	Jan 22 (8 203 148, 43) 2 417 236, 48 42 150, 83 2 271 286, 59 2 299 675, 69 10 100, 100 10 101, 100 368, 37 54 110, 63 30 900, 00 210, 63 10 100, 100 100, 100 100 100 100 100 100 100 100 100 100	Feb 22 (8 362 494.44) 2 470 346.48 41 450 43 2 225 981.33 2 229 981.33 100.00 15 649.14 49 600.00 1 224.07 52 990.25 52 800.00 190.25 52 800.00 190.25 52 800.00 (10 832 840.94) (12 427 279.47) 74 845.57 74 845.05 2 063 089.50	Mar 22 (8 154 459.81) 2 444 751.59 2 00 421.56 2 218 360.64 2 18 360.64 49 660.00 2 079.97 51 910.63 51 700.00 2 10.53 (10 559 211.48) (12 326 254.47) 1 01 160.83 70 862.56	Apr 22 (7 738 926.11) 2 417 251.22 40 203.83 2 272 889.81 2 195 633.51 2 195 633.51 2 195 633.53 50 800.00 2 926.75 50 803.83 50 800.00 2 923.83 (10 156 177.33) (12 133 736.73) 966 980.49 70 842.00 2 2073 441.02	(7 193 158.07) 2 398 841.87 39 320.83 2 244 443.39 2 170 000.97 74 342.42 49 600.00 3 767.02 49 710.63 49 500.63 (9 581 999.94) (11 775 481.25) 1 501 888.19 7 0842.06 2 999 345.38	(7 150 888.06) 2 356 028.20 38 610.83 2 214 612.77 2 144 030.89 100.00 70 482.88 49 600.00 4 599.77 48 603.83 48 603.83 48 603.83 (9 306 916.26) 99 682.56 70 842.06 2 494 540.55	(5 719 149.33) 2320 467.02 37 900.83 2 185 044.99 2 1183 07.88 100.80 64 577.11 44 600.80 5 424.95 47 300.80 196.25 47 300.80 196.25 (8 639 916.50) (11 542 542.99) 1 796 122.28 7 982.20 2 400 443.01	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0









Типичные проблемы Excel-бюджетов

- Ошибки и несогласованность данных
- Нет версий и сценариев
- Нет автоматического пересчёта и связей между отделами
- Нет возможности автоматического план-фактного расчета в едином пространстве

10 файлов бюджета – 10 разных итогов

	A1 ▼ (f k Бюджет до	оходов и расход	ов (БДР)			
A	А	В	С	D	Е	F
1	Бюджет доходов и расходов (БДР)					
2						
3	П	I	Итого			
4	Показатели	1	2	3	4	MIOIO
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	120	25	- 2	198	120
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	1-1	- 2	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





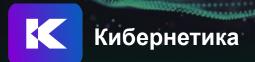
Кибернетика



План-факт анализ

План-фактный анализ — это метод, который помогает предпринимателям понимать, насколько хорошо работает бизнес по сравнению с тем, что изначально планировали. Он показывает срез плановых и фактических показателей. Помогает улучшить контроль над финансовым положением компании и наладить поиск выгодных решений. Также позволяет в будущем выстроить систему, по которой вы сможете прогнозировать ваши текущие выручку и прибыль.







Виды сравнения

• План vs Факт — сравнение целей и результата

Пример: запланировали продажи 100 млн, по факту вышло 85 млн. Видим недовыполнение цели.

• Прогноз vs Факт — оценка точности прогноза

Пример: прогнозировали рост выручки на 10%, фактически рост составил 7%. Понимаем, насколько прогноз был реалистичен.

• План vs Прогноз — адаптация стратегий

Пример: в плане — открытие 5 магазинов, прогноз показал возможность открыть только 3. Нужно пересмотреть стратегию и ресурсы.



Дельфийский оракул - первый в истории сценарный аналитик









FP&A for CPG Company Версионный анализ

Меню

Селектор сценария

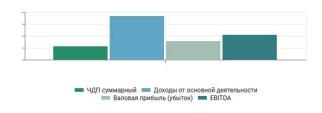
Сценарий для сравнения

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

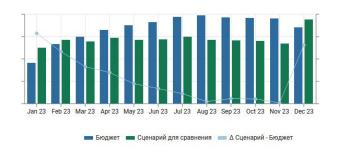
Версионный анализ, тг. Јап 23 🔻 Вся группа компаний 🔻

	Бюджет	Прогноз на основе бюджетного контрол- линга	Сценарий для сравне- ния	Δ Сценарий - Бюджет	∆ 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 деятель- ности	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
ЕВІТDА (Прибыли до вычета расходов по выплате процен- тов, налогов, износа и начис- ленной 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. <u>Бюджетирование ≠ Excel-отчёт.</u>

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. <u>Бюджет = баланс интересов.</u>

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

5. <u>Бюджетирование – это культура, а не софт.</u>

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









Спасибо за внимание!

