



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:

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?

Д. 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

Структура финансовой модели в OLAP

[illegible][illegible][illegible]

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		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

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.



CasPlan



Кибернетика



MaxPlan Solutions

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



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.



CasPlan



Кибернетика



MaxPlan Solutions



Спасибо за внимание!



casplan.tech



Кибернетика



MaxPlan Solutions