



# 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]

ОЧЕТ О ДИВИДЕНДИХ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ (ОД)	1 кв. 2017 г.	2 кв. 2017 г.	3 кв. 2017 г.	4 кв. 2017 г.	1 кв. 2018 г.	2 кв. 2018 г.	3 кв. 2018 г.	4 кв. 2018 г.	1 кв. 2019 г.	2 кв. 2019 г.	3 кв. 2019 г.	4 кв. 2019 г.
Притоки из денежных эквивалентов	(11 429,52)	(113 56,36)	(11 598,88)	(11 526,33)	(11 233,54)	(11 208,41)	(11 215,97)	(11 215,97)	0,00	0,00	0,00	0,00
Изменение в отчетах в валюте	69 270,00	117 224,46	69 270,00	69 270,00	69 270,00	69 270,00	69 270,00	69 270,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прочие притоки по операционной деятельности	(242 578,73)	(299 220,23)	(11 905,91)	(7 504,33)	(11 233,54)	(11 208,41)	(11 215,97)	(11 215,97)	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Сумма денежных притоков по операционной деятельности</b>	<b>(163 738,25)</b>	<b>(171 516,13)</b>	<b>(11 905,91)</b>	<b>(7 504,33)</b>	<b>(11 233,54)</b>	<b>(11 208,41)</b>	<b>(11 215,97)</b>	<b>(11 215,97)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Выход денежных средств по операционной деятельности	210,63	222,88	246,73	238,76	246,73	246,73	238,76	246,73	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Из отчета о предоставлении займа и о приеме денежных средств</b> Приток от предоставления денежных средств другим лицам	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Дивиденды, проценты по долгам, финансовым активам и финансовым инструментам от других лиц и других операций	210,63	222,88	246,73	238,76	246,73	246,73	238,76	246,73	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Выход денежных средств по операционной деятельности</b>	<b>0,00</b>	<b>(890,00)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
В связи с предоставлением денежных средств другим лицам, предоставление денежных средств другим лицам, предоставление денежных средств другим лицам	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Выход денежных средств по инвестиционной деятельности</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Притоки денежных средств по финансовой деятельности	79 134,14	(24 643,41)	(10 333,53)	(10 681,82)	(10 683,91)	(10 276,36)	1 361,12	1 361,12	0,00	0,00	0,00	0,00
Получение кредитов и займов	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
Притоки денежных средств по финансовой деятельности	(7 333,97)	(24 643,41)	(10 333,53)	(10 683,91)	(10 683,91)	(10 276,36)	1 361,12	1 361,12	0,00	0,00	0,00	0,00
В связи с приобретением финансовых инструментов и других финансовых инструментов	(7 333,97)	(24 643,41)	(10 333,53)	(10 681,82)	(10 683,91)	(10 276,36)	1 361,12	1 361,12	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало периода</b>	<b>(1 334 864,00)</b>	<b>(1 324 044,86)</b>	<b>(135 907 743,43)</b>	<b>(134 004 100,35)</b>	<b>(135 907 743,43)</b>	<b>(135 907 743,43)</b>	<b>(135 907 743,43)</b>	<b>(135 907 743,43)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

[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 невыполнение 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

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
--------	--------	--------	-------	--------	--------	--------	-------	--------	--------	--------	-------	--------	--------	--------	-------	------

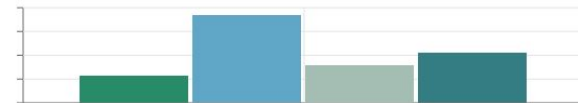
Сценарий для сравнения
Сценарий 3

### Версионный анализ, тг.

Jan 23 Все 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

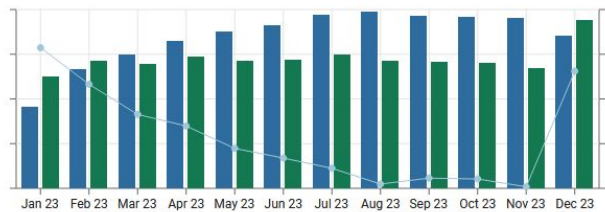
### Метрики для выбранной версии из табличной части, тг.



ЧДП суммарный Доходы от основной деятельности  
Валовая прибыль (убыток) EBITDA

### Сравнение сценария с Бюджетом, тг.

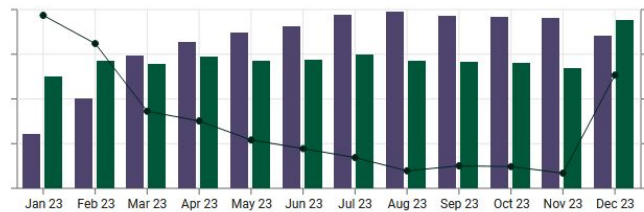
Чистая сумма денежных средств Все группа компаний



Бюджет Сценарий для сравнения Δ Сценарий - Бюджет

### Сравнение сценария с Прогнозом, тг.

Чистая сумма денежных средств Все группа компаний



Прогноз на основе бюджетного контроллинга Сценарий для сравнения Δ Сценарий - Прогноз



# 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**