

Введение в OLAP и современные технологии бизнес-планирования

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

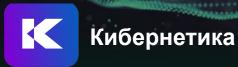
10 лекций: от архитектуры OLAP до IBP, S&OP и бюджетирования

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



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





Кибернетика



MaxPlan Solutions

Виды бюджетов: ключевые определения

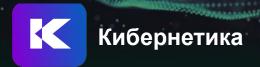
Финансовый бюджет – это совокупность плановых документов, включающих бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов и прогнозный баланс. Они отражают ожидаемое финансовое состояние и результаты деятельности организации.

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.

<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:

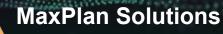
- Позволяет не сесть главбуху в тюрьму.
- Государство на основе данных собирает налоги
- Собирается строго по международным нормам строго в отчетные периоды







Кибернетика



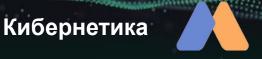
Структура финансовой модели в OLAP

	Jan 23	Esh 23	Mar 23	Apr 23	May 23	Jun 23	Jul 23	Ann 23	Sen 23	Oct 23	New 23	Dec 23	
Cefermounts	(183 230 40)	(164 784.06)	(165 152.39)	(170 528.62)	(194 385.46)	(192 563.07)	(842.808.66)	(568.869.43)	(454 727 M)	(382 423 46)	(390.453.92)		
Bugyina	325 449 44	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	5
Eanosan noviners	142 219.04	115 464 15	110 967.42	135 220 21	141 201.66	90 576.40	239 426.41	448 614 74	242 729.65	170 552.81	153 427.79	96 068 69	
Управленческие расходы	(4 038.12)	(4 300 37)	(5.022.27)	(3 558.45)	(3 819.49)	(5 145.92)	(3.470.60)	(5139.78)	(5175.31)	(3.812.84)	(3.624.68)	(3.044.69)	
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 00)	
Прибенть 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	146 039.44	87 297,77	
Пооме раскоры	(162.75)	(202.75)	(163.17)	(200.63)	(162.88)	(163.00)	(163.62)	(271.86)	(176.96)	(176.86)	(236.24)	(515.18)	
Прочие доходы (раскоды)	(162,73)	(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	127 447.10	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 финановый догод	0.00	3.84	4.25	4.11	425	4.11	0.00	0.00	123.29	127.40	123.29	382.19	
Финансовые доком	0.00	3.84	4.25	4.11	4.25	6.11	0.00	0.00	123.29	127.40	123.29	382.19	
Посметный пасила	(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)	(4 662.59)	
Финансовые расходы	(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)	(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	157 916.12	142 103 49	82 502.19	- 1
OHOOHA	0.00	(804.67)	(804.67)	(797.83)	(790.92)	(783.93)	(776.85)	(769.68)	(762.43)	(755.09)	(747.67)	(740.15)	
Техуций налог на прибыль	(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)	- 64
Roefeate (Yforton)	106 232 65	80 649 23	26.481.51	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	11
Прибыль после выплаты дивидендов	106 232.65	80 649.23	76 481.51	97 023 57	101 761.96	60 261.06	180 464.70	346 665.21	182 007.37	124 434.82	111 342.47	63 517.57	15
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)	(12 179.86)	a
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	21
											Пе	чать PL	
		2 900	55	79217								200/01/05	
тчет о движении денежных средств (cf) Су			Boe sovepareves				MZ	Aug 23	See 23	OH 23			
	Jan 23 (11 459,55)	Feb 23 (11 550 550)	(11 595.09)	Apr 23 (11 555451)	May 23 (11.453.54)	Jun 23					Nov 23	Dec 23	
Проценты по долговым обязательствам					(11 433.54)	(11 308.41)	(11212.97)	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)		(109.420.66)	(189 705 70)						
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 потсков 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 вналогичных поступлений от долевого участия в других орга- чиланиям	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 шенных бумаг (прав требо-													
вания денежных средств к другим лицам), предоставление	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	
займов другим лицам	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	
Сальдо денежных потоков по финансовой деятельности	59 134.23 66 468.20			(10 681.92)	(10 603.91)	(10 723.36)	1361.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Всего поступлений по финансовой деятельности		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	
Всего платежий по финансовой деятельности	(7 333.97)	(10 424.61)	(10 533.55)	(10 681.92)	(10 603.91)	(10 723.36)	1 361.02	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)	(10 723.36)	1 361.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
ценных бумаг, возврат кредится и замнов					75 A47 554 900	15 274 743.03)	15 809 951.34)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
ценных бумаг, возврат кредитов и замнов статок денежных средств в денежных эксивалентов на коноц от-	/15 384 886 1E	15 304 846 80)								-	-		
 и ченного тите выемтиней (выпуткия) верествения и другим долгочным ценных будьт, обоврат то ресштам и вайнов. статом денежных средств и денежных эксимвалентов на конец от- тиного перенада. 	(15 384 886.18)	(15 304 846.80)	(15 507 710.43)	(15 244 100.00)	(15 417 350.88)								
ценных бумит, возврат кредитов и займов ттико динемами средств и денежного экзивалентов на конец от- тикого перенда	(15 384 886.18) c. rr Boe Li				(13 417 330.88)								
ценни буми, езаврат крадите и зайнов ТЕТИН Денежных оридите и денежных закаваленитов на конец от- пного периода. ТИЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ (BS) Сумма, ты	o. m. → Boeti	00 → 80e xo	rgareimi ▼ Mar 23	Osat ▼ Apr 23	May 23	Jun 23	Jul 23	Aug 23	Sep 23	Oct 23	Nov 23	Dec 23	
ценных буми, езаврат орбитей и займов тегне Денежных орфитей и займов тегне Денежных орфитей и денежных аксемалентов на конец от- тегне О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ (BS) Сумих, ты	Jan 23 (8 200 148.43)	Feb 23 (8 302 494,46)	mpareimi ▼ Mar 23 (8 154 459.81)	Oper = Apr 23	May 23 (7 195 158.07)	Jun 23 (7 150 888.06)	(5719 149.93)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
ценних пункт, воздел т редуства в займов Ттетня двяником средств в денежного вкажналисто на конец ет- тного порящая ТТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ (BS) Сумми, ты ТТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ВОЛОЖЕНИИ (BS) Волоборотном активы	. m. → Sce Li Jan 23 (8 203 148.43) 2 417 526.98	Feb 23 (8 302 494,40) 2 470 346,48	Mar 23 (8 154 459.81) 2 444 751.59	Osict → Apr 23 (7 728 926.11) 2 417 251.22	May 23 (7 195 158.07) 2 386 841.87	Jun 23 (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	
ценния (учит, воздол терифите в зайчие техне даннямием орадит в даннямие вземеналиств на конец от- тисто поряща. ТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕРНИ (ВБ) Сумми. ты ТМВ Винобиргиныя актемы Винобиргиныя актемы Винобиргиныя актемы	Jan 23 (8 203 148.43) 2 417 526.58 42 160.83	00 ≠ Scenor Feb 23 (8 302 494.40) 2 470 346.48 41 450.83	Mar 23 (8 154 459.81) 2 444 751.59 40 740.83	Oakt ≠ Agr23 (7 738 926.11) 2 417 251.22 40 030.83	May 23: (7 195 158.07) 2 386 841.87 39 320.83	Jun 23 (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 0.00	0.00 0.00 0.00	
upman dynum, sospen rojechmie sabous **Transparenesse operate a perenesse sesseamente se sosse, en- more organica **Transparenesse operate a perenesse sesseamente se sosse, en- more organica **Transparenesse operate se perenesse operate se **Transparenesse operate se *	Jun 23 (8 203 148.43) 2 417 526.98 42 160.83 2 271 286.95	Feb 23 (8 302 494.46) 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	Oakt + Apr 23 (7 738 926.11) 2 417 251.22 40 030.83 2 273 889.81	May 23: (7 195 158.07) 2 386 841.87 39 320.83 2 244 443.39	Jun 23 (7 150 888.06) 2 356 028.20 38 610.83 2 214 612.77	(5719149.93) 2320467.02 37900.83 2185044.99	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 0.00 0.00	
ценный проит, воздеря торістите з займого. Теттар дентовило продіт з диненного конвальнетов віз язина, от- птот е пірша. ТУКТ О ФИНАНОСВОМ ПОЛОЖЕВНИ (ВБ) Сримя, ты ТЕТТА ТОВНІКОВНІКОВНІКОВ ПОЛОЖЕВНИ (ВБ) Сримя, ты ТЕТТА ТОВНІКОВНІКОВНІКОВ ТОВНІКОВ	Jan 23 (8 203 148.43) 2 417 526.98 42 160.83 2 271 286.95 2 299 675.69	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 40 930.83 2 277 889.81 2 195 633.52	May 23: (7 195 158.07) 2 386 841.87 39 320.83 2 244 443.39 2 170 000.97	Jun 23 (7 150 888.06) 2 356 028.20 38 610.83 2 214 613.77 2 144 030.89	(5 719 149.93) 2 320 467.02 37 900.83 2 185 044.99 2 118 367.88	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 0.00	
ценный произ взадем городства займога тите денежным серейт в денежным займальнення ва коне, от- поле бенедам серейт в денежным займальнення ва коне, от- поле бенедам серейт в денежным займальнення ва коне, от- поле бенедам серейт в денежным займальнення ва коне, от- поле денежным займальненням	2 to 23 (8 203 148.43) 2 417 526.98 42 160.83 2 271 286.95 2 299 675.69 100.00	Feb 22 (8 362 494.46) 2 470 346.48 41 450.83 2 325 081.33 2 399 332.19 100.00	Mar 22 (8 154 459,81) 2 444 751.59 40 740.83 2 300 421.06 2 218 396.04 100.00	Apr 23 (7 728 926.11) 2 417 251.22 40 030.83 2 273 889.81 2 195 633.52 100.00	May 23 (7 195 158.07) 2 386 841.87 39 320.83 2 244 443.39 2 170 000.97	Jun 23 (7 150 888.06) 2 356 028.20 38 610.83 2 214 612.77 2 144 030.89	(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 0.00	
ценный проит, взарат горістита займого ттетра денежняю денежняю закавальнетов на канец ст- титот о переша тчет о очинамисовами положетник (ВБ) Сроме, то- това Темеро обраща Ститот о очинамисовами положетник (ВБ) Сроме, то- това Темеро обраща Ститот обр	2.17. ₩ Sce U 3.07.23 (8 203 148.43) 2 417 526.95 42 169.83 2 271 286.95 2 259 675.99 100.00 11 511.26	Feb 23 (8 362 494.46) 2 470 346.48 41 450.83 2 325 081.33 2 229 332.19 100.00 85 649.14	Mar 23 (8 154 459.81) 2 444 751.59 40 740.83 2 300 421.06 2 218 396.84 100.00 81 925.02	Oax1 + 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	May 23 (7 195 158.07) 2 386 841.87 39 320.83 2 244 443.39 2 170 000.97 100.00 74 342.42	Jun 23 (7 150 888.06) 2 356 028.20 38 610.83 2 214 613.77 2 144 030.89 100.00 70 482.88	(5719149.93) 2320467.02 37900.83 2185044.99 2118367.88 100.00 66577.11	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 0.00 0.00	
upwan dipres casper reducires abasea. Treat paressesse qualities Apressesses issuesamente sea sona, et remor regente. Treat O 40464ACOSOM FIODOMERSHIM (BS) Gymen to treat Treat Composition and resident and res	6. H. → Boc Li Jan 23 (8 203 148.43) 2 417 526.98 42 160.83 2 277 286.95 2 259 675.69 100.00 11 511.26 49 600.00	Feb 23 (8 362 494.46) 2 470 346.48 41 450.83 2 235 981.33 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 2 300 421.56 2 218 396.64 100.00 81 925.02 49 500.00	Apr 23 (7 738 926.11) 2 417 251.22 40 030.83 2 272 889.81 2 195 633.52 100.00 78 156.29 49 600.00	May 23 (7 195 158.07) 2 386 841.87 39 320.83 2 2444 443.39 2 170 000.97 100.00 74 342.42 49 600.00	Jun 23 (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	(5719149.93) 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 0.00 0.00	
ценний бусти, сезарат и действа займо. тута деятемное органта деятемное заямаются за взему, ст- петот первым. тита организация деятем деятемное заямаются за взему, ст- петот первым. тита организация деятемное заямаются заямаются деятемное заямаются зая	5.00 22 (8 203 148.43) 2 417 526.59 42 160.83 2 277 286.55 2 296 675.09 100.00 11 511.26 49 600 00 388.57	Fab 23 (8 302 494.49) 2 470 346.48 41 430.83 2 225 081.33 2 225 081.33 2 205 081.34 49 600.00 1 224.07	(8 154 459.81) 2 444 751.59 40 740.83 2 300 421.66 2 218 396.54 100.00 81 925.92 49 600.00 2 079.97	Pact + Apr 23 (7 738 926.11) 2 417 251.22 40 100.83 2 273 889.81 2 195 633.52 100.00 78 156.29 49 600.00 2 926.75	May 23 (7 195 198.07) 2 386 841.87 39 320.83 2 244 443.39 2 170 000.97 100.00 74 342.42 49 600.00 3767.02	Jun 23 (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	(5719149.93) 2320467.02 37900.83 2185044.99 2118367.88 100.00 66577.11 44600.00 5424.95	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	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 0.0	
union from casper regioner a silvar regioner approximation para a service se	6. W Boe Li Jan 22 (8 200 148.40) 2 417 526.98 42 150.93 2 277 286.95 2 259 675.69 100.00 11 511.26 49 600.00 308.57 54 110.63	Feb 23 (8 302 494.49) 2 470 346.48 41 450 83 2 325 081.33 2 239 302.19 0 500.00 1 224.07 52 990.25	Mar 23 (8 154 459.81) 2 444 751.99 40 740.83 2 300 421.06 2 218 360.04 1 925.02 49 600.00 2 079.07 51 910.63	Apr 23 (7 738 926.11) 2 417 251.22 40 030.83 2 273 889.81 2 195 633.52 49 600.00 78 156.29 49 600.00 2 926.75 50 803.83	May 23 (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 76 7.02 49 710.63	Jun 23 (7 150 838.09) 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	(5719149.93) 2320467.02 37900.83 2185044.99 2118367.88 100.00 66577.11 44600.00 5424.95 47496.25	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 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	
Common Open compare y comp	c. m. — Boe Li Jan 22 (8 203 148.43) 2 417 326.98 42 150.83 2 277 286.95 2 299 675.99 100.00 11 511.26 49 600.00 368.37 54 110.83 53 900.00	Feb 22 (8 362 494.46) 2 470 346.48 41 450.83 2 225 561 33 2 299 332 19 100.00 85 569 14 49 600.00 1 224.07 52 990.25 52 800.00	(8 154 479.81) 2 444 791.99 40 740.83 2 300 421.06 2 218 396.04 100.00 81 925.02 49 600.00 2 079.07 51 910.63 51 700.00	Apr 23 (7 738 926.11) 2 417 251.22 40 030.83 2 272 889.81 2 195 633.52 100.00 78 156.29 49 600.00 2 926.75 50 803.83 50 600.00	May 23: (7 195 158.07) 2 386 841.87 39 320.83 2 244 443.39 2 17000.97 100.00 74 342.42 49 600.00 3 767.02 49 710.63 49 500.00	3an 23 (7 150 888.06) 2 356 028.20 38 610.83 2 2144 032.77 2 144 030.89 100.00 70 482.88 49 600.00 4 599.77 48 603.83 48 400.00	(5719149.53) 2320467.02 37900.83 2185044.99 2118367.88 100.00 66577.11 44600.00 5424.95 47496.25 47300.00	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	8.00 8.00 8.00 8.00 8.00 8.00 8.00 8.00	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	
Union (for captive adjust a place) The County of County	c. m. = Sce Li Jan 22 (8 200 148, 43) 2 417 526, 58 42 150 83 2 277 226, 55 2 259 675, 59 100, 00 11 511, 26 49 600, 00 368, 37 54 110, 63 5 300, 00 210, 63	Fib 23 (8 362 494, 49) 2 470 346, 48 41 450,83 2 235 981,33 2 239 332,19 100,00 85 691,14 49 600,00 1 224,07 52 990,25 52 800,00 190,25	(8 154 459.81) 2 444 793.59 40 740.83 2 300 421.06 2 218.396.84 100.80 81 925.92 49 600.80 2 079.97 51 910.83 51 700.83	Apr 23 (7 738 926.11) 2 417 251.22 40 830.83 2 272 889.81 2 195 633.52 100.00 78 156.29 49 600.00 2 926.75 50 803.83 50 800.00 203.83	May 23 (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 49 500.00 210.63	3m 23 (7 150 888.00) 2 356 028.20 38 610.83 2 214 613.77 2 144 030.79 100.00 70 482.88 49 600.00 4 599.77 48 603.83 48 600.00 203.83	(5 719 149.93) 2 320 467.02 37 900.83 2 185 544.99 2 118 367.88 100.00 66 577.11 44 600.00 5 424.95 47 300.00 196.25	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 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	
Union Open coages regions a since Transporting of part of the coages regions as the coages represented by the coages region of the coag	0. m. → Sce U 3.m 22 (8 203 148.43) 2 417 520, 98 42 150 83 2 271 286.55 2 296 673.69 100.00 11 511 26 49 600.00 588.37 54 110.63 30 900.00 210.63 210.63 210.63	PO → Scenor Feb 23 (8 362 494.46) 2 470 346.48 41 450.83 2 225 981.33 2 229 332.19 100.00 15 649.14 49 600.00 1 224.07 52 990.25 52 800.00 190.25	(8154 459.81) 2 444 791.59 40 740.83 2 300 421.66 2 218 396.94 100.90 81 925.92 49 600.00 2 079.87 51 919.83 51 700.00 2 210.63 2 210.63	Past 4 Apr 23 (7 738 926.11) 2 417 251.22 40 939.81 2 273 899.81 2 195 633.52 100.00 78 156.29 49 600.00 2 926.75 50 803.83 50 800.00 203.83 202.83	May 23 (7 195 158.07) 2 386 841.87 39 320.83 2 244 443.39 2 170 000.97 100.90 74 342.42 49 600.00 3 767.02 49 710.63 49 500.00 210.63	Jun 23 (7 150 888.06) 2 356 028.20 38 610.83 2 214 613.77 2 144 030.89 100.00 4 599.77 48 600.30 4 600.00 203.83 200.83	(5719 149.93) 2 320 467.02 37 900.83 2 185044.99 2 118367.88 100.00 66 577.11 4400.00 5424.95 47 496.25 47 300.00 196.25	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 0.0	0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.0	
Union (for captive adjust a place) The County of County	c. m. = Sce Li 2 203 148, 43) 2 417 526, 58 42 160 83 2 277 286, 55 2 229 675, 59 100,00 11 511,26 49 600 00 308,37 54 110,83 33 900,00 270,63 (10 629 675, 41)	00 → 80e x00 (8 302 494,44) 2 470 346,48 41 450,83 2 235 981 33 2 293 302,19 100,50 85 649,14 49 600,00 1 224,07 52 990,25 52 800,00 190,25 (190,832 840,54)	Mar 23 (8 154 459,81) 2 444 751,59 40 740,83 2 300 421,96 2 18 360,54 19 25,92 49 600,90 2 079,97 51 910,63 51 700,63 11 925,92 2 10,63 2 10,63 2 10,63 2 10,63 2 10,63	Part 4 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 50 600.00 203.83 100.00 100	May 23 (7 195 198.07) 2 386 841.87 39 320.83 2 244 441.39 2 170 900.97 100.90 74 342.42 49 600.80 3 767.02 49 710.63 49 710.63 210.63 (9 581 999.54)	2356 028.20 2 356 028.20 38 610.83 2 214 613.77 2 144 030.89 49 600.00 4 599.77 48 603.83 48 600.00 203.83 9 506 916.29)	(5719 149.33) 2 320 467.02 37 900.83 2 185 944.59 2 118 367.88 100.00 66 577.11 44 600.00 5424.93 47 496.25 47 300.00 196.25 196.25 (8 039 816.55)	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	
Union Open coages regions a since Transporting of part of the coages regions as the coages represented by the coages region of the coag	0. m. ≠ Soc U 2 203 148.43) 2 417 326.98 42 160 33 2 277 286.95 2 259 675.99 100.00 11 311.25 49 600.00 368.37 54 110.33 53 900.00 270.63 270.63 (10 620 675.43)	PO → Scenor Feb 23 (8 362 494.46) 2 470 346.48 41 450.83 2 225 981.33 2 229 332.19 100.00 15 649.14 49 600.00 1 224.07 52 990.25 52 800.00 190.25	Mar 23 (8 154 459,81) 2 444 751,59 40 740,83 2 300 421,96 2 18 360,54 19 25,92 49 600,90 2 079,97 51 910,63 51 700,63 11 925,92 2 10,63 2 10,63 2 10,63 2 10,63 2 10,63	Part 4 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 50 600.00 203.83 100.00 100	May 23 (7 195 198.07) 2 386 841.87 39 320.83 2 244 441.39 2 170 900.97 100.90 74 342.42 49 600.80 3 767.02 49 710.63 49 710.63 210.63 (9 581 999.54)	2356 028.20 2 356 028.20 38 610.83 2 214 613.77 2 144 030.89 49 600.00 4 599.77 48 603.83 48 600.00 203.83 9 506 916.29)	(5719 149.33) 2 320 467.02 37 900.83 2 185 944.59 2 118 367.88 100.00 66 577.11 44 600.00 5424.93 47 496.25 47 300.00 196.25 196.25 (8 039 816.55)	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	
Union Open coages - applicate a above. The Coages and	c. m. = Sce Li 2 203 148, 43) 2 417 526, 58 42 160 83 2 277 286, 55 2 229 675, 59 100,00 11 511,26 49 600 00 308,37 54 110,83 33 900,00 270,63 (10 629 675, 41)	00 → 80e x00 (8 302 494,44) 2 470 346,48 41 450,83 2 235 981 33 2 293 302,19 100,50 85 649,14 49 600,00 1 224,07 52 990,25 52 800,00 190,25 (190,832 840,54)	Mar 23 (8 154 459,81) 2 444 751,59 40 740,83 2 300 421,96 2 18 360,54 19 25,92 49 600,90 2 079,97 51 910,63 51 700,63 11 925,92 2 10,63 2 10,63 2 10,63 2 10,63 2 10,63	Part 4 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 50 600.00 203.83 100.00 100	May 23 (7 195 198.07) 2 386 841.87 39 320.83 2 244 441.39 2 170 900.97 100.90 74 342.42 49 600.80 3 767.02 49 710.63 49 710.63 210.63 (9 581 999.54)	2356 028.20 2 356 028.20 38 610.83 2 214 613.77 2 144 030.89 49 600.00 4 599.77 48 603.83 48 600.00 203.83 9 506 916.29)	(5719 149.33) 2 320 467.02 37 900.83 2 185 944.59 2 118 367.88 100.00 66 577.11 44 600.00 5424.93 47 496.25 47 300.00 196.25 196.25 (8 039 816.55)	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	
common figure consignir exploring a about primary and	0. m. ≠ Soc U 2 203 148.43) 2 417 326.98 42 160 33 2 277 286.95 2 259 675.99 100.00 11 311.25 49 600.00 368.37 54 110.33 53 900.00 270.63 270.63 (10 620 675.43)	Feb 23 (8 362 494.46) 2 410 346.48 41 450.83 2 225 581.33 2 219 312.19 100.00 85 649.14 49 600.00 1 224.07 52 990.25 52 800.00 1 90.25 (10 832 840.54) (12 427 279.67)	Mar 22 (8 154 499.81) 2 444 791.99 40 74.83 2 300 421.06 2 218.396.94 100.00 81 925.92 49 600.00 2 079.87 51 910.63 51 700.00 2 100.63 2 100.63 (10 599 211.46) (12 236 224.47)	Apr 23 (7 738 926.11) 2 417 251.22 40 2038 2 272 889.81 2 195 633.52 100.00 78 156.29 49 600.00 2 926.75 50 803.83 50 800.00 203.83 (10 156 177.33) (12 133 736.73)	May 23: (7 195 198.07) 2 396 841.87 39 320.83 2 244 443.39 2 170 000.00 74 342.42 49 600.00 3 767.02 49 710.63 49 500.00 210.63 (9 581 1999.94) (1 1775 481.29)	3m 23 (7 150 888.06) 2 356 028.20 38 610.83 2 214 613.77 2 144 032.77 2 144 030.00 4 599.77 48 600.83 48 400.00 203.83 (9 506 916.28) (1 180 677.86)	(5719 149.33) 2 320 467.02 37 900.83 2 185044.99 2 118 367.88 100.00 66 577.11 44 600.00 5 422.95 47 496.25 47 300.00 196.25 196.25 (8 639 916.59) (11 542 542.99)	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	
Union Open coages - applicate a above. The Coages and	6. H Boc Li Jan 22 (8 201 148,43) 2 417 526,98 42 160,83 2 277 286,95 2 299 973,69 100,00 358,37 54 110,83 33 900,00 210,83 (10 620 673,41) (12 144 669,74) 1 117 724,63	F0 22 (8 302 494.49) 2 470 346.48 41 450.38 2 325 981.33 2 19 190.00 15 649.14 69 600.00 1 224.07 52 990.25 52 800.00 110.23 (10 812 840.54) (12 427 279.87) 24 1815.37 424 18	Mar 20 (8 134 459.81) 2 444 791.99 2 700 181 2 200 421.06 2 218 396.34 100.00 2 279.97 51 910.83 2 100.92 2 100.00 2 279.97 51 910.83 2 100.83 2 1	Pact * (778 926.11) 2 417 251.22 (778 926.11) 2 417 251.22 (778 926.11) 2 417 251.22 (778 926.11) 2 195 623.22 (778 926.11) 2 195 623.22 (789 926.11) 2 195 623.23 (789 926.11	May 23 (7 195 198.07) 2 306 441.87 39 2206.38 2 244 443.39 2 170 000.97 100.00 3 767.02 49 710.63 49 500.00 210.63 210.63 (5 581 1993.44) (11 775 481.25) 11 500 1881.19	3-m 23 (7 150 888.06) 2 356 028.20 38 610.83 2 214 912.77 2 144 030.89 100.00 70 482.88 49 900.00 4 999.77 46 603.83 46 900.00 203.83 203.83 203.83 (9 506 916.26) (1 810 677.86)	(5719 149.33) 2 220 467.02 37 900.83 2 1850 44.59 2 118.367.88 100.00 66 577.11 44 600.00 5424.95 47 300.00 196.25 (8 639 616.50) (11 542 542.99) 1 796 123.28	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	
Union Open Congress (April 2014) Annie Congress (April 201	2 m 22 (2 201 144.4) 247 556.9 247 556.9 247 556.9 247 556.9 247 556.9 247 556.9 257 266.9 257 257 257 257 267 267 267 267 267 267 267 267 267 26	Feb 22 (8 302 44.49) 2 (2 403 46.49) 2 (2 403 46.49) 2 (2 240 346.49) 3 (2 229 302.19) 100.00 15 5 649 14 69 500.00 192.42 79 32 59 00.20 190.25 2 00.00 190	Mar 22 (8 134 49).81) 2 244 731.9 0 740.93 2 209 421.00 2 2 209 421.00 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	Apr 22 (7 738 950.11) 2 417 251 22 40 1010.03 2 274 759 11 2 195 033.32 49 900.00 2 920.75 50 803.83 203.83	May 23 (7 195 158,07) 2 286 841,87 39 220 83 2 244 443,27 100,00 100,00 49 710,63 49 500,00 210,63 2	7 150 881.06) 22 2356 028.06 2356 028.06 2356 028.06 2356 028.06 10.83 2214 613.70 2214 613.70 2214 613.02 97 642.08 499.77 48 603.83 46 960.00 203.83 203.8	(5719 149.33) 2320 467.02 37 900.83 2 185 044.99 2 118 367.88 100.80 64 577.11 44 600.00 5 424.95 47 300.50 196.25 199.25 (8 839 916.50) (11 542 542.99) 1 798 122.28 7 382.02 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	
Common Spring and Common Sprin	2 m 22 (2 201 144.4) 247 556.9 247 556.9 247 556.9 247 556.9 247 556.9 247 556.9 257 266.9 257 257 257 257 267 267 267 267 267 267 267 267 267 26	Feb 23 (8 362 494.46) 2 410 346.48 41 450.83 2 2025 691.33 2 2025 691.33 2 209 332 21 30 000 1 224.67 2 259 00.20 1 202.67 1 90.25 2 250 0.00 1 90.25 2 250 0.00 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	Mar 22 (8 134 49).81) 2 244 731.9 0 740.93 2 209 421.00 2 2 209 421.00 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	Apr 22 (7 738 950.11) 2 417 251 22 40 1010.03 2 274 759 11 2 195 033.32 49 900.00 2 920.75 50 803.83 203.83	May 23 (7 195 158,07) 2 286 841,87 39 220 83 2 244 443,27 100,00 100,00 49 710,63 49 500,00 210,63 2	7 150 881.06) 22 2356 028.06 2356 028.06 2356 028.06 2356 028.06 10.83 2214 613.70 2214 613.70 2214 613.02 97 642.08 499.77 48 603.83 46 960.00 203.83 203.8	(5719 149.33) 2320 467.02 37 900.83 2 185 044.99 2 118 367.88 100.80 64 577.11 44 600.00 5 424.95 47 300.50 196.25 199.25 (8 839 916.50) (11 542 542.99) 1 798 122.28 7 382.02 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

10 файлов бюджета – 10 разных итогов

À	A	В	С	D	Е	F
1	Бюджет доходов и расходов (БДР)					
2		Ī				
3	Показатели	H	бюджетн	ый период	Ţ	Итого
4	показатели	1	2	3	4	итого
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	12	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	N=3	3.	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









FP&A for CPG Company Контрольные показатели исполнения бюджета

Скорректировать нормы пороговых значений

Сформировать отчет в pdf

Мен

План-факт анализ исполнения бюджетов

	Показатель эффективности	План, тенге	Факт, тенге	Процент выпол- нения плана, %	Процент перевыпол- нения (недовыполне- ния) плана, %	Отклонение, тен- ге	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 1 97	Контроль выполнения показателей операционных бюджетов центров от ветственности 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 товарог 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 про- центов, 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 о ветственности и в целом по компании





Кибернетика





FP&A for CPG Company Версионный анализ

Меню

Селектор сценария

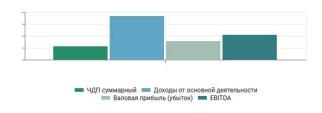
Сценарий для сравнения

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

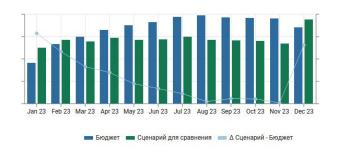
Версионный анализ, тг. Јап 23 🔻 Вся группа компаний 🔻

	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. 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!

