



Як перетворити бюджет на систему управління цілями

Оксана Пацкань

Керівник практики управлінського консалтингу, FCCA

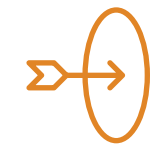


Проблемні точки процесу:



Затримки

Довгі цикли узгодження та складність внесення змін до бюджету



Відрив від стратегії

Бюджет не відображає цілі компанії та стратегічні пріоритети



Неузгоджене планування

Кожен департамент планує окремо без взаємодії та синхронізації



Недостатній контроль

Фокус лише на прибутку, а не на контролі грошових потоків



Відсутність адаптивності

Немає сценарного аналізу та можливості швидкої адаптації до змін



Людський фактор

Оптимістичні прогнози та маніпуляція цифрами замість об'єктивних даних



Про що ми сьогодні поговоримо

- ✓ Базові елементи ефективного фінансового планування
Must-Have елементи ефективного бюджетування
- ✓ Сучасні підходи до бюджетування
Сценарійність, ABB, ZBB
- ✓ KPI-дерево
Розкладання цілей на операційні драйвери
- ✓ Rolling Forecast
Гнучкість замість жорсткого річного плану
- ✓ Концепція Beyond Budgeting
Радикальний перехід до адаптивного управління



Базові елементи ефективного фінансового планування



План-факт аналіз

Регулярний аналіз відхилень та коригування

Сценарії бюджету

Мінімум 3: базовий, оптимістичний, песимістичний

Rolling Forecast

Постійне оновлення прогнозу зсувом горизонту

Річний бюджет

ПнЛ, КФ, у певних випадках Баланс

КРІ (KPI)

Ключові показники ефективності, що корелюють з бюджетом

Переваги та пастки сценарного планування



Переваги

- Розширюють мислення
Допомагають розробити низку можливих результатів та послідовностей подій
- Виявляють неминучі події
Демографічні тенденції, економічна дія, заплановані події та розвороти тенденцій
- Захищають від групового мислення
Кидають виклик усталеним уявленням та дозволяють вільний обмін думками



Пастки (Чого уникати)

- Не паралізуйтеся
Не дозволяйте надмірній кількості сценаріїв заблокувати прийняття рішень
- Не спирайтеся на вузький набір
Використовуйте щонайменше дві незалежні змінні для побудови сценаріїв
- Не ускладнюйте комунікацію
Сценарії мають бути зрозумілими та доступними для всіх учасників



Для будь-якої галузі сценарій складається з 5 блоків:

- 1 Ринок — попит, конкуренція, поведінка клієнтів
- 2 Ціни — ціни продажу, закупівлі, тарифи
- 3 Операції — продуктивність, завантаженість, виробництво, логістика
- 4 Ризики / Події — регулювання, війна, зміна маршрутів, політика
- 5 Фінанси — FX, DSO/DPO, кредитні ставки



Сучасні підходи до бюджетування



Incremental

Від минулорічних результатів

Бере фактичні показники минулого року та додає або віднімає певний відсоток, щоб отримати бюджет на поточний рік. Це найпоширеніший тип бюджету, оскільки він простий та легкий для розуміння. АЛЕ: це перенесе минулорічні неефективності та, ймовірно, ігноруватиме зовнішні рушійні сили.



Activity-Based

Витрати за активностями та сервісами, драйвери

Планування від операційних драйверів (ціна, трафік, конверсія, продуктивність), а не просто рядків витрат. Формули пов'язують драйвери з бюджетом. Витрати плануються за активностями/процесами, а не тільки за підрозділами. Це допомагає побачити реальну собівартість сервісу/проєкту, зменшити переробки та краще таргетувати автоматизацію.



Zero-Based

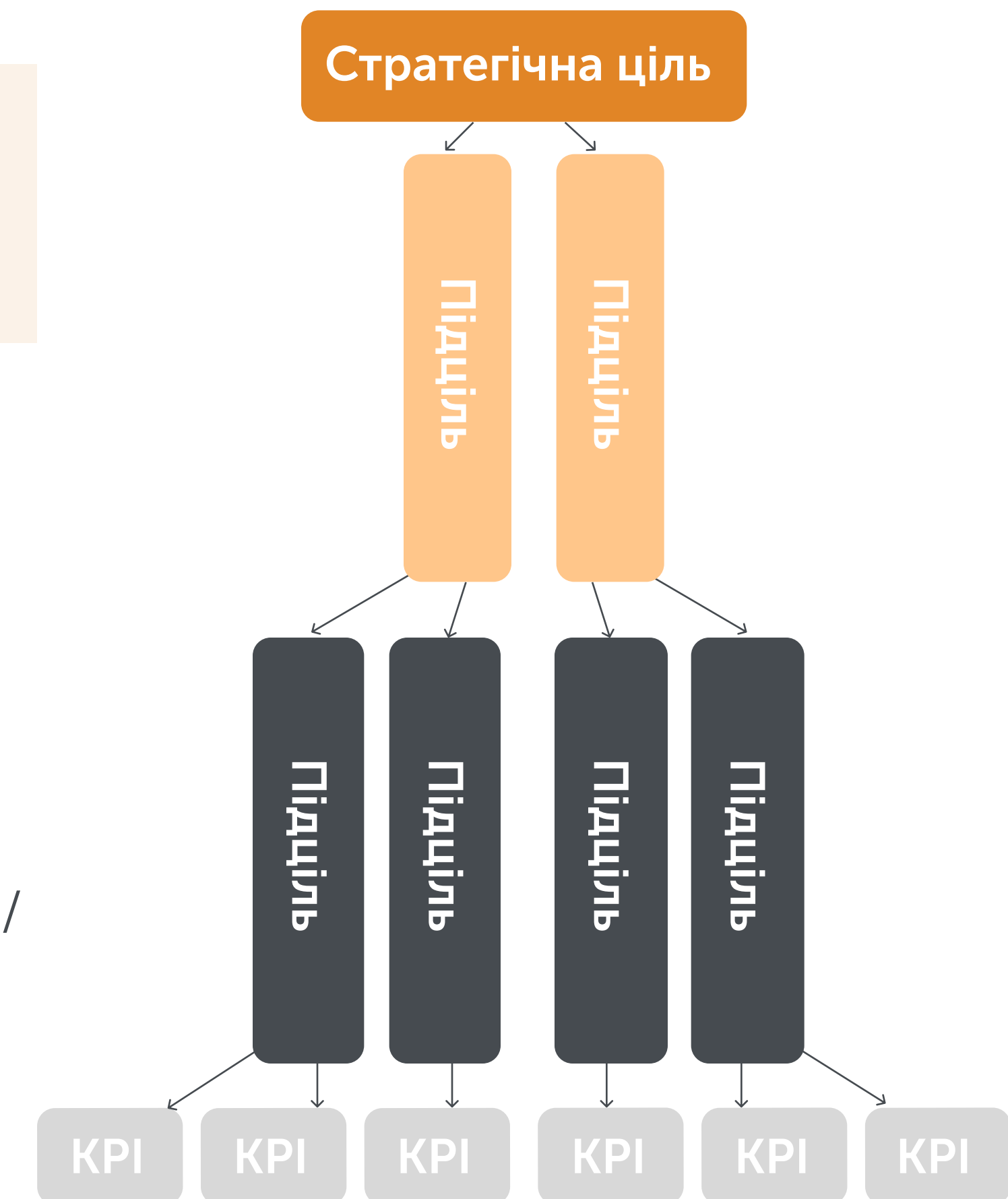
Витрати за активностями та сервісами

Кожна стаття витрат має обґрунтування «з нуля», а не «% до минулого року». У сучасних компаніях застосовують targeted ZBB — не всюди, а до швидкозростаючих або сумнівних статей.

KPI-дерево: розкладання цілей на операційні драйвери

KPI-дерево — це спосіб **каскадувати** стратегічну мету на підцілі, далі на KPI департаментів і, зрештою, на операційні метрики. Його головна цінність — створити чіткий причинно-наслідковий ланцюжок від щоденних дій до фінансових результатів.

- ✓ Починаємо зі стратегічної мети (наприклад, EBITDA +15% і позитивний FCF)
- ✓ Розкладаємо її на 3–5 підцілей (виручка, маржинальність, оборотний капітал тощо).
- ✓ Для кожної підцілі визначаємо 1–3 KPI функцій: маркетинг, продажі, продукт, операції, фінанси.
- ✓ KPI має 2–5 операційних метрик-драйверів (ціна, трафік, конверсія, DSO/DPO, продуктивність), які реально змінюються нашими діями.



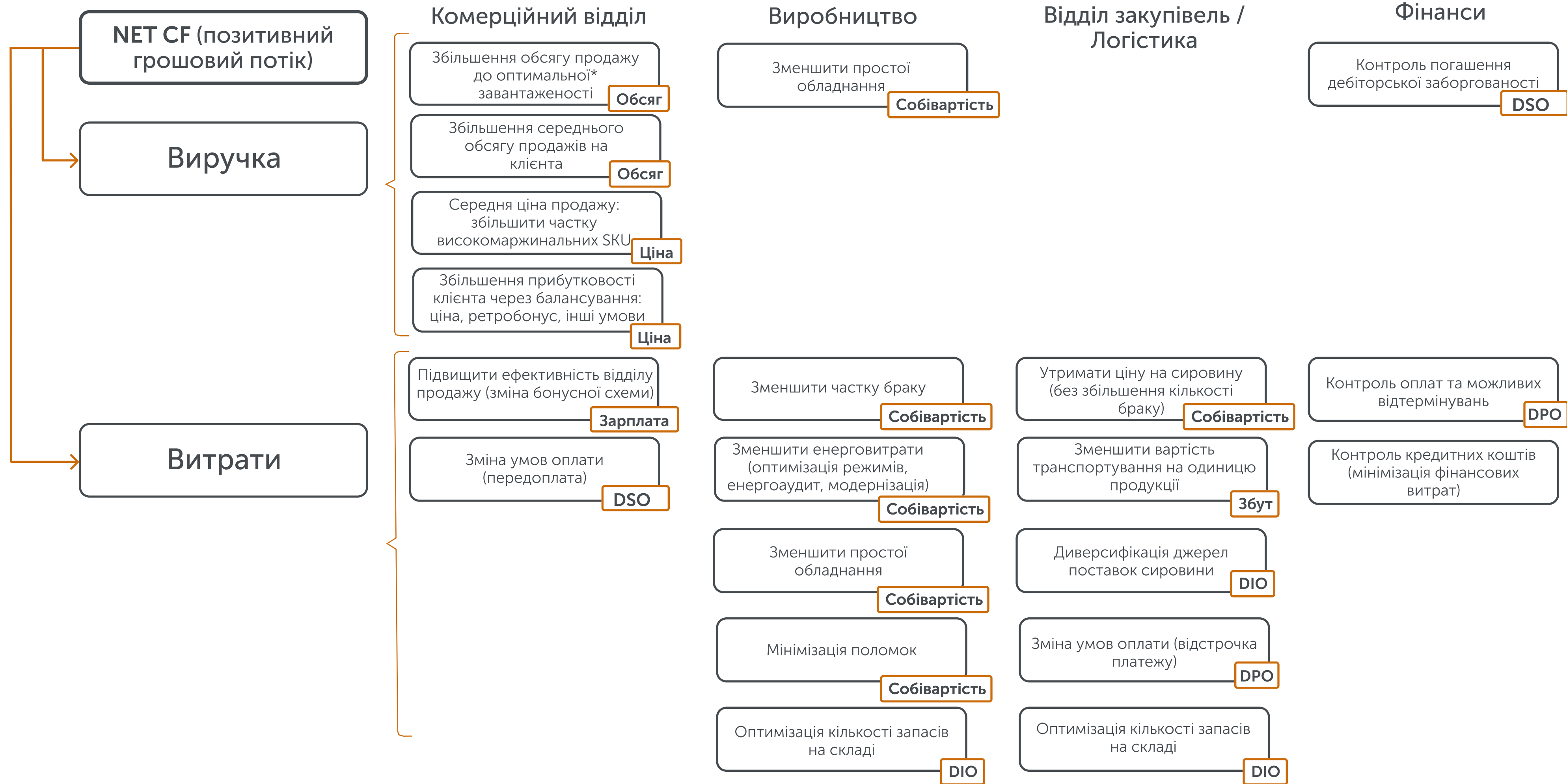
СЕРВІСНА B2B КОМПАНІЯ



ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ



ВИРОБНИЧА КОМПАНІЯ



ЗАГАЛЬНА КАРТИНКА



	Драйвери для бюджету	KPI, які будуть впливати на бюджет	Сценарії
Сервісна B2B компанія	Воронка продажів (MQL → SQL → Won), billable hours, blended rate, utilization%, модель білінгу (погодинна/ майлстоуни/ передоплати)	Win rate, Sales conversions, Backlog coverage (mic.), Utilization%, Project GM%, Blended rate, DSO	Base: попит на тому ж рівні, індексація ставок, утилізація ~80%. Best: вищий win rate, підвищення ставок, утилізація – 90%. Stress: попит слабшає, знижки ростуть, utilization ~70% Тригери: зміна win rate, backlog проектів, DSO >50.
Логістична компанія	Обсяги перевезень по напрямках, тарифи та паливна формула, курс валют, заповнення (load factor), парк/ водії (пропускна здатність), витрати пального/км, плата терміналів/портів	Revenue per truck/distance, Load factor, Cost/км, On-time % (частка замовлень виконана вчасно), Fuel cost % (частка витрат на пальне в собівартості), Позапланові ремонти і простої	Base: стабільні обсяги, паливо - в межах запланованих цін, завантаження 85–90%. Best: зростання обсягів, кращі тарифи/надбавки, заповнення >90%. Stress: ціна на паливо - вище запланованого, вузькі місця/затримки, завантаження <80%. Тригери: ціна палива, падіння load factor, збільшення
Виробник	Прогноз попиту по SKU/родинах, продуктивність виробничих ліній ,час переналадок, обмеження потужностей/змінність, BOM-ціни (bill of material - сировина/ комплектуючі), ціни на електроенергію, відходи виробництва, lead time постачальників, політика запасів	Ціна та обсяг SKU Product Mix % Вартість виробництва одиниці продукції (raw material, packaging, energy) Відходи виробництва Час переналадок	Base: попит, ціни на сировину/енергію на рівні закладених, OEE ~75–80%, DOH у цілі. Best: попит вище плану, кращий OEE/менше браку, ціни сировини – як планувалося. Stress: попит просідає, сировина/енергія дорожчає, продуктивність виробничих ліній падає <70%. Тригери: відхилення попиту (майбутні замовлення), зміна цін сировини/енергіїю.

ROLLING FORECAST (КОВЗНИЙ ПРОГНОЗ)

Це постійне оновлення прогнозу з додаванням нових періодів і зсувом горизонту вперед. Дозволяє реагувати на зміни ринку, коригувати припущення та не жити жорстким річним планом.

Що важливо:

- ✓ Горизонт прогнозу
- ✓ План-факт
- ✓ Регулярність (щомісячно/щоквартально)
- ✓ -Аналіз відхилень (в контексті удосконалення процесу підготовки прогнозу)
- ✓ Доступні дані та інструментарій

Ковзний прогноз має сенс, якщо:

- бізнес — в умовах змін (ринкових, макроекономічних, операційних);
- важлива ліквідність;
- потрібна гнучкість і можливість швидко адаптуватися;
- є ресурси й дисципліна для регулярного оновлення прогнозів;
- корпоративна культура готова до прозорості, план-факт аналізу, аналізу драйверів.



ROLLING FORECAST (КОВЗНИЙ ПРОГНОЗ)



Сервісна

- ✓ У сервісному бізнесі ковзний прогноз тримається на воронці продажів і плані завантаження людей. Прогноз починається з очікуваних годин за контрактами, що вже підписані, та оцінки нових угод із CRM.
- ✓ Щомісяця відбувається короткий цикл «Actual vs Forecast → дія»: якщо win rate просідає або продажі довше закриваються, команда відразу коригує план завантаження, відсуває найм чи переводить бенч на внутрішні ініціативи, щоб не роздувати собівартість.

Логістична

- ✓ У логістиці rolling forecast спирається на обсяги перевезень за напрямками і тарифну сітку
- ✓ Спершу планують «пропускну здатність», а вже потім монетизують прогнозований обсяг через тарифи та мікс клієнтів і напрямів.
- ✓ У ковзному прогнозі логістики чітко прописують пороги перемикання сценаріїв: вихід ціни дизелю за коридор, падіння заповнення нижче комфортного рівня чи раптові затримки на кордонах.

Виробнича

- ✓ Прогноз startує з узгодженої карти попиту по SKU або типах продуктів, після чого проходить через обмеження потужностей — загальна ефективність обладнання, змінність, переналадки, інші вузькі місця.
- ✓ Потім йде розрахунок собівартості (BOM (bill of materials), на одиницю продукції).
- ✓ У ковзному прогнозі виробництва сценарії здебільшого обертаються навколо змін цін сировини й енергії, коливань попиту та зривів поставок



Cash Flow на основі припущень про робочий капітал та CapEx



Навіть якщо у вас є тільки P&L, ви можете побудувати CF, додавши **припущення**, які стануть заміником відсутнього балансу.

Потрібно припустити:

1 Робочий капітал (DSO, DIO, DPO)

- Скільки днів «висить» дебіторка
- Скільки тримаються запаси
- За скільки днів платите постачальникам

3 Податки (cash taxes), якщо P&L показує лише accrual-податок

Часто фактичні сплати $\neq$ податку на прибуток у P&L.

2 CapEx як % від виручки або як сума

У P&L є амортизація, але немає інвестицій — їх обов'язково треба додати через припущення.

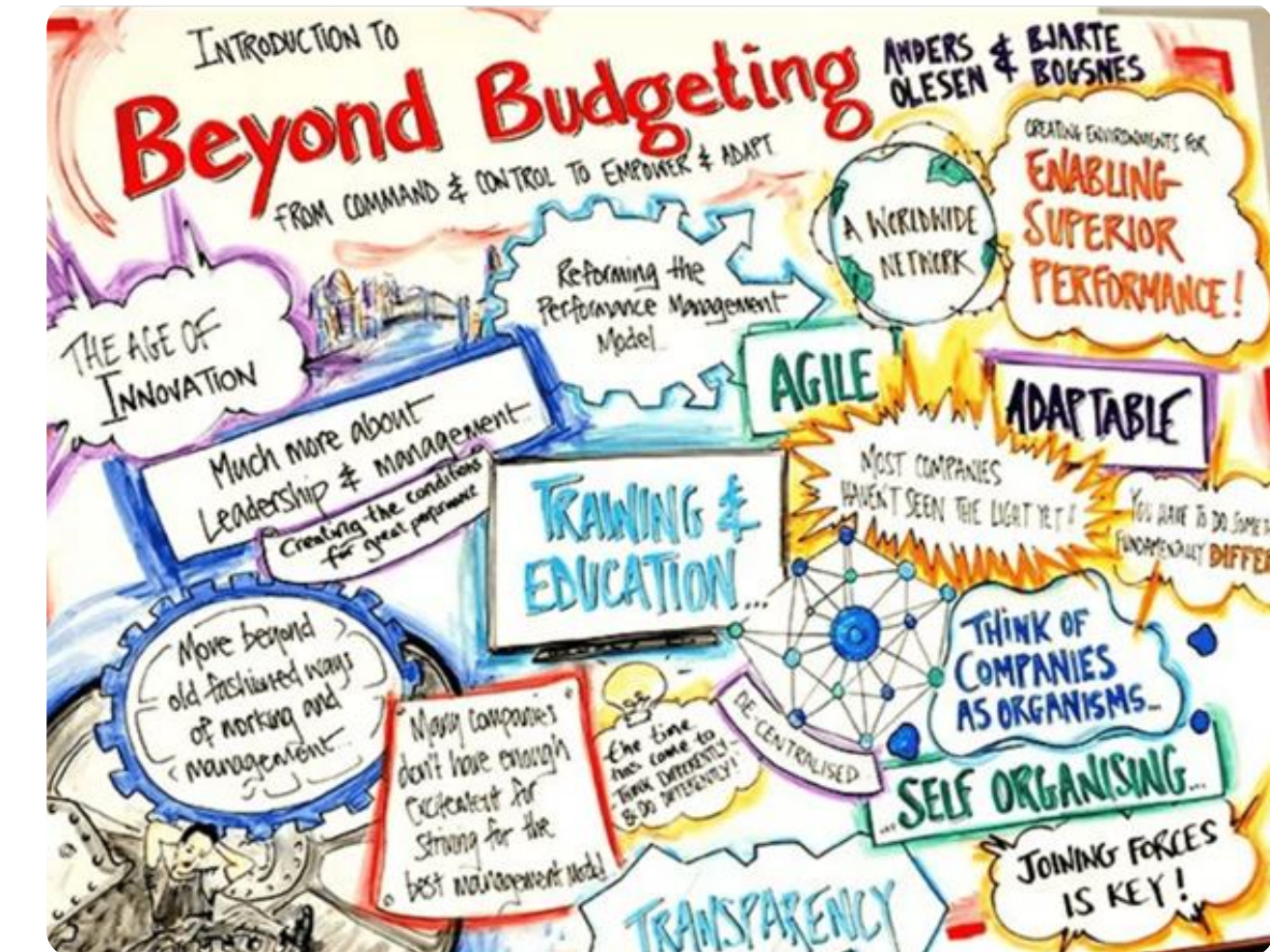
4 Фінансування — кредити, відсотки, дивіденди

Якщо P&L включає відсотки — залишаємо, але рух за основною сумою боргу доведеться припустити.

Радикальний перехід до адаптивного управління

Beyond Budgeting – управлінська модель, що закликає відмовитися від традиційного річного бюджету на користь:

- ✓ Адаптивного планування – гнучкість у відповідь на зміни ринку
- ✓ Децентралізованого управління – розширення повноважень команд
- ✓ Безперервної оцінки ефективності – постійний моніторинг результатів



Що ж замість річного бюджету?

Як було: бюджет – це прогноз на наступний рік, ціль для досягнення, а також – інструмент для розподілу ресурсів.

Концепція: роз'єднати цілі, прогноз та виділення ресурсів, щоб можна було вдосконалювати кожен з цих процесів та не прив'язуватися до календарних періодів.

Як стало: ковзний прогноз, встановлення відносних показників по витратах (unit cost targets), запит на додаткові інвестиції – в будь-який момент; оцінка результатів – по відносних показниках

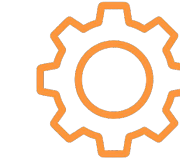


Beyond budgeting – це в тому числі про культуру



ПРИНЦИПИ ЛІДЕРСТВА

- **Ціль**
Фокус на довгостроковій цінності для клієнта (value-based)
- **Організація**
Децентралізація → команди мають свободу ухвалювати рішення
- **Відповідальність**
Автономні команди відповідають за результат
- **Прозорість**
Дані доступні всім для швидких рішень
- **Довіра**
Менше контролю, більше зрілості та повноважень
- **Культура**
Зміна логіки з «контролю» на «керування за принципами»



ПРИНЦИПИ ПРОЦЕСІВ

- **Ціль**
Відносні, динамічні, а не фіксовані на рік.
Порівняння з ринковими бенчмарками.
- **Планування**
Гнучке, rolling-типу, з акцентом на зовнішнє середовище та ринкові зміни.
- **Ресурси**
Виділяються **за запитом, за потребою**, а не через річний бюджет.
- **Прогнозування**
Безупереджені прогнози (Unbiased Forecasts), окремі від цілей.
- **Оцінка ефективності**
Порівняння з **ринковими бенчмарками**, а не з власним бюджетом.
- **Винагородження**
Командна, відносна, динамічна система, а не бонуси за виконання бюджету.



A close-up photograph of a white rabbit with long, floppy ears. The rabbit is sitting on a dark wooden surface, possibly a table, and is eating a bright green vegetable, likely a piece of broccoli or a similar leafy green. The rabbit's mouth is open, and the vegetable is visible in its mouth. The background is dark and out of focus.

Дякую за увагу!