

## **БЮДЖЕТЫ ПРОДАЖ КАК ТОЧКА ОТСЧЕТА В ПРОЦЕССЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

В свете перехода на международные стандарты бухгалтерского учета и отчетности вместо понятий «смета» и «план» вводится понятие «бюджет». Генеральный бюджет – это форма расчета, которая служит инструментом реализации бизнес-планов, охватывающих всю деятельность организации на предстоящий период. Основными компонентами генерального бюджета, содержащего в себе взаимосвязанные между собой формы частных бюджетов и составленную на их основе прогнозную финансовую информацию, являются операционный бюджет, финансовый бюджет и прогнозные формы отчетности.

Операционный бюджет включает бюджеты продаж, производства, производственных запасов, прямых затрат на материалы, прямых производственных затрат, прямых затрат на оплату труда, коммерческих расходов, управленческих расходов и прогнозный отчет о прибылях. К числу финансовых бюджетов относятся инвестиционный бюджет, бюджет денежных средств и прогнозный баланс. Бюджетирование обеспечивает равновесие между производством и потреблением продукции, величиной рыночного спроса на товар и объемом предложения, помогает установить лимиты затрат ресурсов и эффективности по видам товаров, видам бизнеса и структурным подразделениям, обеспечивает контроль затрат и является неотъемлемой частью управленческого учета организации.

Бюджет продаж является точкой отсчета в процессе бюджетирования, цель составления которого – установление постоянного или многовариантного уровня деловой активности организации в будущем периоде, выраженного через количественные и стоимостные показатели продаж и цены единицы продукции. Исходными данными при формировании бюджета продаж являются цена единицы продукции, скидки, стоимость доставки продукции до потребителя, уровень спроса на продукцию, объем продаж в натуральных и стоимостных единицах измерения, номенклатура и ассортимент продукции, показатели качества товара и его жизненный цикл, объем продаж по хозяйственным и географическим сегментам, уровень рентабельности и риска в каждом сегменте, данные об изменении потребительских предпочтений. Обоснование показателей количества продаж осуществляется после анализа рынка сбыта, выявления

и количественного определение потребностей потенциальных покупателей.

При составлении бюджета продаж менеджеры должны знать, что от точности результатов прогноза будущих продаж в определяющей мере будут зависеть плановые показатели конечных результатов деятельности организации. В случае ошибок в прогнозах организация может понести значительные убытки. Например, если прогнозные значения объема продаж превышают реальные показатели продаж, то убытки возникают вследствие затоваривания продукции на складах, а значит, отвлечения средств из оборота. В случае ошибок в определении географии рынков сбыта убытки происходят из-за дополнительных транспортных и погрузочно-разгрузочных расходов в результате переадресовки грузов. В случае занижения прогноза продаж упущенная выгода формируется по причине «авральной» закупки товаров по повышенным ценам, нерациональных перевозок, оплаты сверхурочных работ.

В соответствии с разработанным алгоритмом необходимо построить модель анализа влияния изменения цен на объем продаж, сумму выручки от реализации продукции и маржинальный доход. Применение сокращенных затрат дает возможность более четко организовать их планирование, учет и контроль и таким образом управлять затратами, проводить эффективную ценовую политику, выявлять наиболее выгодные для предприятия виды продукции по разнице между рыночной ценой и переменными затратами. Бюджет продаж выглядит как документ, в котором приведены объемы продаж, цены и выручка от реализации продукции по рынкам по всей номенклатуре. Информация о количестве отгруженной продукции влияет на планирование потребности в складских помещениях и транспортных средствах. Дополнительно к бюджету продаж составляется график оплаты покупателями за продукцию, в котором учитываются скорость погашения дебиторской задолженности, предоставленные скидки и ожидаемая величина безнадежных долгов. Выходная форма оптимизации программы представлена в таблице 1.

Включение продукции в производственную программу ассортимента продукции осуществляется в порядке убывания маржинальной прибыли, что обеспечивает оптимальное распределение ресурсов. Если на предприятии несколько узких мест, необходимо определить, от какой выгоды (маржинальной прибыли) отказывается предприятие, когда вместо одних видов продукции оно производит и продает другие. Важно отслеживать реализацию продукции системно, чтобы можно было сразу заметить негативные тенденции. Кроме анализа выручки от реализации продукции полезно изучать:

Таблица 1

## Оптимальная программа сбыта легковых шин на декабрь 20XX года

Наименование	Направления	Кол-во, шт.	Отпускная цена без налогов, руб.	Сумма реализации тыс. руб.	Маржинальный доход			Доля МД в общей выручке, %
					на един. руб.	на выпуск, тыс. руб.	Рентабельность, %	
185/65 R 14 Бел-94 Экс	СНГ	5300	44 184	234 175	11 550	61 215	26,14	1,14
195/65 R Бел-119 Сер	СНГ	4000	56 968	227872	13 680	54 720	24,01	1,02
205/70R14 Бел-59 Экс	РФ	2900	60 503	175 459	16 466	47 751	27,21	0,89
195/65 R 15 L-8 Сер	РФ	2600	60 503	157 308	16 275	42 313	26,90	0,79
235/75R15 Бел 24-1 Экс	РФ	690	92 109	63 555	26 190	18 150	28,43	0,49
235/75R15 Бел 24-1 Экс	СНГ	1110	88 384	98 106	22 435	24 903	25,38	0,46
205/65 R 15 Бел-99 Экс	РФ	1130	62 234	70 324	17 217	19 455	27,66	0,36
195/65 R 15 L-8 Сер	Бел	1000	63 690	63 690	19 462	19 462	30,56	0,36
205/70R14 Бел-59 Экс	СНГ	1300	58 158	75 605	14 121	18 357	24,28	0,34
205/70R14 Бел-59 Сер	Бел	800	64 689	51 751	20 652	16 522	31,93	0,31
195/65 R 15 L-8 Сер	СНГ	800	58 575	46 860	14 347	11 478	24,49	0,21
205/65 R 15 Бел-99 Экс	СНГ	620	59 826	37 092	14 809	9182	24,75	0,17
185/65 R 14 Бел-94 Сер	Бел	700	44 184	30 929	11 214	7850	25,38	0,15
205/65 R 15 Бел-99 Сер	Бел	250	72 954	18 239	27 999	7000	38,38	0,13
235/75R15 Бел 24-1 Сер	Бел	200	95 332	19 066	29 323	877	30,75	0,11
И т. д.								
Итого легк. шины: в том числе				5 349 790		1 393 480	26,05	24,05
а) рынок Беларуси				738 962		232 000	31,94	4,33
б) рынок СНГ				4 600 157		1 159 003	25,19	21,68
Из них РФ				3 344 731		858 960	25,68	16,05
Из них проч. СНГ				1 255 426		300 043	23,90	5,62
в) рынок ДЗ				10 671		2477	23,21	0,04

- полученные запросы – количество, стоимость, источники;
- заявки на участие в торгах – количество, стоимость, и имя потенциального клиента;
- полученные заказы – количество, стоимость, клиенты;
- причины провала сделок: цена, сроки поставки, отсутствие продукции на складе;
  - причины удач в конкурентной борьбе – цена, сроки, ассортимент продукции, скидки;
- результаты маркетинговых и рекламных компаний;
- проблемы и жалобы: опоздание с доставкой, цены, качество;
- выручку по отдельным клиентам за отчетный период по сравнению с предыдущим с разбивкой по месяцам, нарастающим итогом;
- причины снижения объемов заказов;
- краткие комментарии от клиентов, потенциальных клиентов, продавцов, дилеров, конкурентов.

МСФО 8 требует от организации указывать в отчетности показатели прибыли или убытка операционного сегмента.

В Республике Беларусь уже существуют предприятия, имеющие сеть филиалов, представительств, дочерних предприятий, осваивающих различные рынки сбыта. Такие предприятия могут быть разбиты на отдельные сегменты, вклад которых в формирование конечного финансового результата организации неодинаков. Информация сегментарной отчетности позволяет администрации организации

контролировать деятельность центров ответственности и объективно оценивать качество работы возглавляющих их менеджеров. Решение этих задач осложняется тем, что деятельность одного менеджера может оказывать влияние на деятельность других управляющих. Например, лучшие дилеры по реализации продукции могут столкнуться с трудностями при сбыте некачественных товаров. Полностью исключить такую взаимозависимость невозможно, однако ее воздействие можно минимизировать при тщательном выборе центров ответственности, установлении объективных критериев оценки деятельности структурных подразделений. Следовательно, появляется необходимость в анализе доходов и расходов каждого сегмента.

Решением проблемы целостного, системного управления производственными процессами является использование широко применяемой в экономически развитых странах и зарекомендовавшей себя с положительной стороны системы контроллинга, предусматривающей управление процессами планирования, контроля, регулирования, динамического равновесия между оборотом, затратами и прибылью. В основе системы контроллинга лежит единая стратегическая концепция управления финансово-экономическим и хозяйственным состоянием предприятия, охватывающая как оперативный анализ и управление, так и стратегические сценарии его дальнейшего развития.

*Е. Н. Бедретдинова, В. С. Печень*  
(Беларусь, Бобруйск)

## **ПРИМЕНЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА**

Во второй половине XX века в связи с расширением и укреплением международного рынка значительно обострилась конкуренция между компаниями, что повлекло за собой необходимость в новых методах управления бизнесом, которые позволили бы компаниям изменяться и приспосабливаться к требованиям рынка. Этим методом стала матричная система, которая признается наиболее сложной структурой управления.

Матрица является одним из наиболее популярных современных инструментов портфельного анализа.

Матрица General Electric – это метод оценки конкурентных позиций компаний на рынке или портфельный анализ стратегических бизнес-единиц (СБЕ), где выбор стратегических решений для бизнес-позиций и привлекательности отрасли зависит от доли рынка, величины прибыли, ценового положения качества продукции, эффективности сбыта, успеха работы персонала, имиджа.