

ТЕХНОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ПРОДАЖ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНОГО РЫНКА КОНДИТЕРСКИХ ИЗДЕЛИЙ

Макарова Людмила Михайловна,

канд. экон. наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита
Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарёва, г. Саранск
lm_makarova@mail.ru

В статье обосновывается технология, проблемы и возможные варианты составления бюджета продаж предприятия кондитерской отрасли. Проводится анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на организацию процесса продаж кондитерских изделий. Дается оценка возможности применения программных продуктов российских и зарубежных производителей для автоматизации процесса бюджетирования.

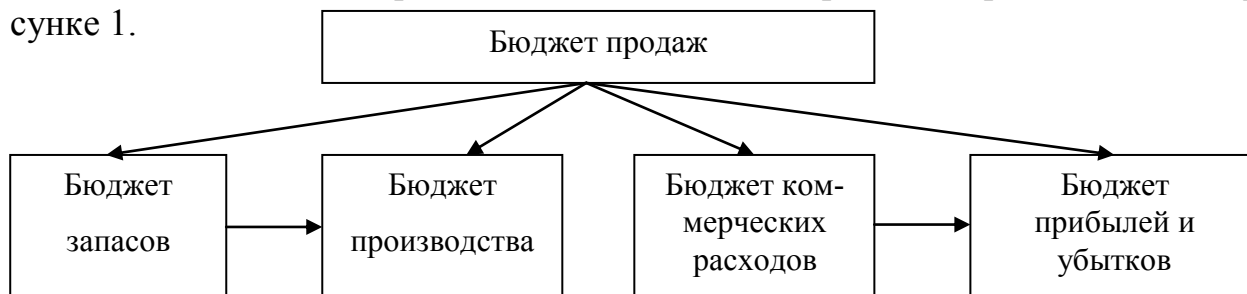
Ключевые слова: бюджет, продажи, маркетинг, анализ, модель, технология, организация

Бюджет продаж является отправной точкой и исходной базой всего процесса бюджетирования. Формирование бюджета продаж включает:

- определение объема продаж, то есть составление плана заказов (продаж);
- прогнозирование спроса;
- прогнозирование цены продаж.

На основе бюджета продаж составляются бюджет запасов, бюджет производства, бюджет коммерческих расходов и бюджет прибылей и убытков, поэтому он должен быть тщательно подготовлен для определения результатов деятельности организации.[4]

Место бюджета продаж в системе бюджетирования представлено на рисунке 1.



Р и с у н о к 1 Влияние бюджета продаж на систему бюджетирования

Для подготовки бюджета продаж используются различные способы оценки спроса на производимую организацией продукцию: экспертные оценки мар-

кетологов, статические прогнозы на основе спроса за прошлые периоды; эконометрические модели и методики прогнозирования объемов продаж. Потенциально возможный объем продаж может определяться на основе полученных на бюджетный период заказов.

Рассмотрим процесс формирования бюджета продаж на примере кондитерского производства Республики Мордовия, представленным ОАО «Ламзурь».

На объем реализации продукции влияют следующие факторы: макроэкономические показатели состояния страны; долгосрочные тенденции продаж для различных товаров; география сбыта и категории покупателей; ценовая политика предприятия и качество продукции; конкуренция и рекламная компания; уровень спроса на продукцию предприятия; сезонные колебания; объемы продаж предшествующих периодов; производственные мощности предприятия и особенности технологии производства; источники финансирования заказов и поступления средств за реализуемую продукцию; относительная прибыльность продукции и другие факторы.

С учетом влияния перечисленных факторов необходимо провести маркетинговый анализ, как по рынкам сбыта, так и по продукции предприятия, оценить потенциал предприятия, конкурентоспособность, а также тенденции развития кондитерской отрасли.

В 2011, как и в 2010 году наблюдается снижение роста объёма производства кондитерских изделий. Расклад сил на кондитерском рынке – не в пользу российских производителей: лидерами рынка уже несколько лет являются иностранные компании. Если в сегменте шоколадных изделий превалирует продукция западных компаний, то в более дешевом сегменте карамели наибольшие доли уже в ближайшие годы могут завоевать украинские производители.

Происходит отставание традиционных сахарных кондитерских изделий от шоколадной продукции. Это вызвано высокой рентабельностью шоколадного производства (более 50%). Поэтому у компаний, выпускающих шоколадные изделия, бюджеты на продвижение продукции обычно больше, чем у других участников кондитерского рынка. Основными участниками рынка шоколадных изделий являются следующие компании: Nestle (доля на рынке 39%), Stolwerck (29%), Бабаевский (8%), Красный Октябрь (4%), Cadbury (6%), Сладко (2%) и другие. В прошлом году карамели и другим кондитерским изделиям из сахара отдавали предпочтение лишь 22% российского населения, тогда как россияне, предпочитающих шоколадные конфеты, насчитывалось примерно 56%.

Российские компании делают ставку на универсальность ассортимента – параллельное производство шоколада, карамели, мармелада, тортов и пр. Западные компании основной упор делают на шоколад (более дорогой и рентабельный, чем карамель или печенье), а также предпочитают вкладывать серьезные деньги в продвижение собственных марок.

В целом, российский кондитерский рынок уже вошел в стадию насыщения. Производители в качестве конкурентных преимуществ могут представлять лишь разнообразие ассортимента, качество продукции, а также увеличивать

круг лояльных потребителей активным продвижением на рынке.

Все проблемы присущие кондитерской отрасли присущи ОАО «Ламзурь». Основными конкурентами ОАО «Ламзурь» на данный период являются следующие компании: «Воронежская КФ», КФ «Глобус», КФ «SlaSti», КФ «1 Мая», «Пензенская кондитерская фабрика», КФ «Ясная поляна», «Южурал-кондитер», КФ «Нева», Кондитерская корпорация «ROSHEN», которые были выявлены по следующим категориям: ценовой диапазон; названия продукции; дизайн упаковки продукта; качество продукта.

Для поддержания и повышения конкурентоспособности ОАО «Ламзурь» из года в год наращивает объемы производства, расширяет ассортимент, повышает уровень качества, проводит сертификацию продукции в новых регионах.

ОАО «Ламзурь» осуществляет регистрацию товарных знаков: «Ламзурь», «Морские тайны», «Заколдованный мир», «Птичья радость», «Королевский трюфель», «БонАмур», «Заяц-хвостун», «Звезда Прометей», «Волшебник Тоффи», «Ученический раут», «Сказка о ключике», «Мордовия моя» и др.

Предприятие регулярно принимает участие в конкурсах и выставках «100 лучших товаров Мордовии», «Деловая Мордовия», «Международная выставка Инновационный продукт ПРОДЭКСПО», «Золотая осень», «Марка доверия» и имеет награды «Факел Бирмингема», «Золотой Орел», дипломы и медали за продукцию.

Наборы шоколадных конфет «Мордовия», «Край родной» ежегодно входят в 100 лучших товаров России [2].

Изучение спроса и активное продвижение продукции позволяет ежегодно находить новых покупателей как внутри страны, так и в странах СНГ. Значительное развитие получило зарубежное направление реализации продукции, в том числе в Армении, Азербайджане и Монголии. При этом предприятие реализует свою продукцию более чем на 64 региональных рынках России и 9 зарубежных государств.

Прогнозирование спроса позволяет не затоваривать склад готовой продукцией и обоснованно определять возможности сбыта для последующей продажи.

Совершенствование организации торговли, рекламы продукции являются мощными инструментами стимулирования спроса. Предприятие планирует дальнейшее развитие продаж в розничные каналы сбыта в федеральные сети: «Метро», «Лента», в том числе путем построения на базе дистрибьютора фокус и микс команд, а также развитие продаж в странах Евросоюза, начиная с Прибалтики.

Большие перспективы имеет пока слабо задействованное направление продаж в г. Москва и г. Санкт-Петербург – это самые крупные локальные рынки по дорогой продукции.

Приоритетность продаж в бюджетировании, с одной стороны, очевидна, поскольку отсутствие спроса ограничивает производство. В тоже время, промышленные предприятия имеют лимитирующие факторы в снабжении и про-

изводстве. Ограничения в производстве существенно влияют на объем учитываемого в расчетах спроса.

Ограничения по используемым материалам в основном касаются сырья и упаковки. К такому сырью относятся сахар, патока, сухие молочные продукты, орехи, какао-бобы. Колебания цен на эти продукты носят сезонный характер. Свекловичный сахар не удовлетворяют годовую потребность страны в этом продукте, и большая его часть закупается за рубежом. Рынок сахара и какао-бобов зависит от колебания мирового рынка этих продуктов, в том числе и курса доллара (таблица 1).

Т а б л и ц а 1

Динамика лимитирующих сырьевых факторов

Показатель	Период, гг.			Темп роста, %	
	2009	2010	2011	2010/ 2009	2011/ 2010
Объем импорта России:					
– сахар – сырец					
тыс. тонн	1251,8	2086,3	2331,5	166,66	111,7
млн. долл.	503,8	1158,7	1710,8	229,99	147,6
– какао-бобы					
тыс. тонн	51,4	54,3	61,3	105,64	112,9
млн. долл.	160	211,7	219,5	132,3	103,7
Индекс потребительских цен на:					
– сахар	142,7	132,1	119,2	92,6	90,2
– какао-бобы	118,2	96,9	174,6	82	180,2
Импортная пошлина на:	в зависимости от сезонных колебаний				
– сахар-сырец	50 – 270 долл./тн.				
– какао-бобы	с 2006г. не взимается				

Рынок сахара-сырца в РФ подвержен значительным сезонным колебаниям. С августа по май сахарные заводы обеспечивают рынок за счет собственного сырья - сахарной свеклы, поэтому в этот период пошлины на импортный сырец (тростниковый сахар) находятся на уровне \$140-270 за тонну. С мая по август, когда свое сырье у заводов отсутствует, пошлина снижается в зависимости от мировых цен до минимума – \$50 за тонну, что позволяет загрузить их переработкой тростникового сахара.

В динамике мировых цен на какао-бобы наблюдается цикличность – с января, цены постепенно растут, а в конце лета начинают резко снижаться, на конец сельскохозяйственного года какао имеет минимальные цены.

При анализе важно сопоставлять рост цен на ресурсы и рост цен на готовую продукцию. Динамика потребительских цен на кондитерские изделия по Республике Мордовия представлена в таблице 2[3].

Индексы потребительских цен на кондитерские изделия

Месяц	В % к предыдущему месяцу		
	2009	2010	2011
январь	101,75	100,02	101,45
февраль	101,69	101	101,08
март	101,21	100,25	101,43
апрель	101,62	100,63	100,71
май	100,56	100	101,02
июнь	100,49	100,22	100,26
июль	100,35	99,92	100,09
август	99,98	100,57	100,13
сентябрь	100,44	100,78	101,15
октябрь	101,23	100,77	101,51
ноябрь	100,21	100,62	101,52
декабрь	100,2	101,36	100,74

По данным таблицы, можно сделать вывод о пропорциональном росте цен на кондитерские изделия с ценами на сырье.

Бюджет продаж предопределяет уровень и общий характер всей деятельности предприятия. Определение и обоснование объема продаж и его товарной структуры является ключевым в системе бюджетирования любого предприятия, ориентированного на достижение стратегических планов.

На основании прогнозирования цены продаж составляется план продаж в стоимостном выражении, рассчитывается ряд взаимосвязанных показателей финансовой деятельности предприятия, себестоимость и эффективность производства.

В бюджетировании продаж ОАО «Ламзурь» следует учитывать сезонность изменения цен на важнейшие виды сырья и на этой основе формировать политику ценовых колебаний и ассортиментных сдвигов.

Для измерения сезонных колебаний в статистике существует ряд методов. Самый простой заключается в построении специальных показателей, которые называются индексами сезонности i_s . Совокупность этих показателей отражает сезонную волну.

В общем виде они определяются отношением исходных (эмпирических) уровней ряда динамики y_i к теоретическим (расчетным) уровням y_t , выступающим в качестве базы сравнения:

$$i_s = \frac{y_i}{y_t} \quad (1)$$

Именно в результате того, что в этой формуле измерение сезонных колебаний производится на базе соответствующих теоретических уровней тренда y_t , в исчисляемых при этом индивидуальных индексах сезонности влияние основной тенденции развития устраняется.

Под трендом (тенденцией) понимают движение цены в каком либо направлении. Основные средства трендового анализа – линии тренда. Трендовый анализ носит перспективный, прогнозный характер, поскольку позволяет

на основе изучения закономерности изменения экономического показателя в прошлом спрогнозировать величину показателя на перспективу. Для этого рассчитывается уравнение регрессии, где в качестве переменной выступает анализируемый показатель, а в качестве фактора, под влиянием которого изменяется переменная – временной интервал.

Основной задачей трендового анализа является выявление тренда на его ранней стадии формирования, а также как выявления ценового диапазона наиболее вероятного нахождения цены в ближайшем будущем, так и условий выхода цены из этого диапазона.

Стандартного формата бюджета продаж не существует. Каждое предприятие разрабатывает его самостоятельно. Типичная для предприятий кондитерской отрасли форма бюджета продаж представлена в таблице 3.

Т а б л и ц а 3

Стандартная форма бюджета продаж

Наименование продукции	Январь			Февраль			...			Декабрь		
	Объем продаж	Цена	Объем реализации	Объем продаж	Цена	Объем реализации	Объем продаж	Цена	Объем реализации
1...												
2...												

Бюджет продаж формируется в натуральных и стоимостных показателях на год с месячной разбивкой и, как правило, позволяет определить план отгрузки продукции и прогнозировать поступления денежных средств от покупателей.

Бюджет продаж в стоимостном выражении рассчитывается по каждому контракту путем умножения количества определенного продукта на его цену. Если контракт имеет специфический характер поведения цены, отличный от установленного темпа роста цены по продукту, то используются контрактные цены.

В структуре реализации ОАО «Ламзурь» присутствуют как прямые договора с федеральными сетями, так и договора, заключенные через дистрибьюторов, а также свободная реализация (таблица 4).

Натуральные показатели объёмов продаж необходимы для отражения сезонных или иных колебаний в сбыте отдельных видов продукции. Сезонность кондитерского производства проявляется в спаде спроса в летние месяцы и подъеме продаж с сентября. Также наблюдается снижение продаж кондитерских изделий в пост.

При формировании бюджета продаж обязательным является расчет и учет нормативов плановых остатков готовой продукции на складе, которые являются минимально допустимым объёмом для нормального функционирования предприятия между поставками.

Рекомендуемая форма бюджета продаж для ОАО «Ламзурь»

Наименование продукции	Январь			Февраль			...			Декабрь		
	Объем продаж	Цена	Объем реализации	Объем продаж	Цена	Объем реализации	Объем продаж	Цена	Объем реализации
А) Прямые договора												
...												
Б) Через сеть дистрибьюторов												
...												
В) Свободная реализация												
...												

Планирование запасов в ОАО «Ламзурь» необходимо осуществлять с учетом ограничивающих факторов, таких как: время (срок годности продукции), размеры складов и прогнозы спроса. При этом применяется ABC – анализ, позволяющий ранжировать складские запасы по определенным параметрам и производится нормирование складских запасов.

Далее определяются цены закупки и реализации товаров, рассчитываются следующие показатели:

– плановые продажи товара с учетом сезонности, определяются как сумма продаж предыдущего месяца и дополнительного прироста (снижения) объема продаж, связанного с сезонностью;

– планируемый объем закупки товара с учетом сезонности, который рассчитывается по формуле:

$$\begin{aligned} \text{Объем закупки товара} &= \text{Планируемый объем реализации товара} + \\ (2) \quad &+ \text{Остатки товара на складе (на конец периода)} - \\ &- \text{Остатки товара на складе (на начало периода)} \end{aligned}$$

– плановая реализация товара с учетом сезонности.

Таким образом, порядок составления бюджета продаж следующий:

1. Определить *объем продаж каждого продукта* (изделий, услуг) на *первый месяц* бюджетного периода в *натуральном выражении*.

2. Определить *цену каждого продукта на первый месяц* бюджетного периода.

3. *Умножив* значения в натуральных единицах на цену, установленную по каждому продукту, получим *месячный объем продаж для каждого продукта*.

4. Определить возможную динамику цен (среднемесячный темп инфляции, %) и/или динамику сбыта (темп среднемесячного роста объемов продаж, %) на бюджетный период.

5. Умножив объем продаж каждого продукта за первый месяц бюджетного периода на соответствующий темп роста, получим динамику продаж каждого продукта по месяцам.

6. Просуммировав за все месяцы бюджетного периода значения в каждом месяце, получим объем продаж за год по каждому продукту.

7. Просуммировав по каждому продукту значения в каждом месяце, определим объем продаж по всем продуктам по месяцам бюджетного периода.

8. Если в динамике объема продаж внутри бюджетного периода запланированы (возможны) колебания (сезонные или конъюнктурные), то их необходимо учесть, скорректировать значения бюджета продаж за соответствующие месяцы.

9. Для составления графика поступлений денежных средств за отгружаемую продукцию предстоит определить долю продукции, которая будет реализована за наличный расчет или по предоплате, и период сверки счетов.

Составление бюджетов является достаточно трудоемким процессом. Их эффективное применение обуславливается использованием специализированных информационных систем, в противном случае организационные и временные затраты сводят на нет получаемый управленческий эффект. Этим объясняется большой интерес со стороны предприятий к системам бюджетирования.

В настоящее время на российском рынке представлено достаточно много программных продуктов автоматизации бюджетирования. Они различаются функциональными возможностями, а также стоимостью внедрения и масштабами предприятий, на которых могут работать. Среди зарубежных систем можно выделить: Active Planner (ERA Budgeting), Adaytum e.Planning, Comshare MPC, Hyperion Pillar, Oracle Financial Analyser, Prophix. Российские системы бюджетирования: BPlan, BussinesBuilder PlanDesigner, Инталев, Контур Корпорация Бюджет.

Большинство западных систем отличаются высоким технологическим уровнем, развитой функциональностью и гибкостью; позволяют работать с программой одновременно большому количеству сотрудников, в том числе в удаленном режиме и обрабатывать большие объемы данных. Однако они имеют высокую стоимость как лицензий, так и внедрения (40 – 200 тыс. долларов). Кроме того, сопровождение таких систем потребует либо регулярного привлечения внедренцев, либо наличие в штате компании соответствующих специалистов.

Приобретая иностранный продукт, российским компаниям необходимо учитывать также возможности интеграции с другими программными продуктами и учетными системами, уже применяемыми на предприятии.

К условным недостаткам западных систем можно отнести неполную локализацию программ и пользовательской документации, сложность внесения

изменений в настроенную систему, а также некую «технологическую громоздкость».

Российские системы вполне могут составить конкуренцию западным, как по функциональным возможностям, так и технологическому уровню, однако, уступают им по известности и опыту внедрения. Существенной особенностью является то, что в отличие от западных систем, ни одна из которых не поддерживает планирование по дням и неделям, российские системы не имеют технических ограничений для реализации этой задачи. Стоимость российских программ и их внедрения существенно ниже, чем у западных аналогов.

Достоинствами российских систем являются простота и удобство работы, а также интеграция с учетными системами.

Большинство российских компаний в качестве учетной системы применяют программные продукты фирмы «1С», которая предусматривает также и автоматизацию процесса бюджетирования.

Составить бюджет продаж предприятию можно в конфигурации «1С: Предприятие – Управление производственным предприятием на основе бюджетной модели, которая представляется в виде следующих справочников: варианты бюджетов; показатели; статьи; связи статей; бюджеты; виды и значения аналитики.

Периодичность детализации соответствует циклу планирования, т.е. это его длительность, которая может принимать значения: год, полугодие, квартал, месяц, декада, неделя, день. Здесь определяется, с какой детализацией по времени будут формироваться отчеты по данному варианту бюджета.

Состав плановых данных вводится в табличную часть документа. Объекты планирования, указываются с точностью до характеристики, если соответствующие параметры номенклатуры ведутся. По каждому объекту указывается единица измерения, плановый объем продаж в количественной и суммовой оценке. Бюджет продаж будет иметь стандартный вид, объединяющий планы продаж по конкретным поставкам и контрактам и является основой составления всех остальных бюджетов по структурным подразделениям и сводного бюджета предприятия.

Таким образом, являясь начальным этапом в разработке бюджета предприятия, бюджет продаж ставит вопросы реализации маркетинговой политики, оценки влияния покупательного спроса, сезонных колебаний сырьевых ресурсов в натуральном выражении и в стоимостной оценке, что определяет необходимость участия в его формировании всех смежных с маркетинговой службой подразделений и утверждения окончательного варианта на основе группового принятия решений.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Информационное агентство «Росбизнесконсалтинг». Исследования рынков. URL: <http://marketing.rbc.ru/research/562949983114778.shtml> (дата обращения: 16.03.2012).
2. Комлева Н. С. Маркетинговые коммуникации как современный инструмент управления бизнесом (на примере ОАО «Ламзурь») / Н. С. Комлева, Т. В. Ляпина // Системное управление. 2009. № 2. URL: http://sisupr.mrsu.ru/2009-2/pdf/13.10_lyapina.pdf

3. Федеральная служба государственной статистики. URL:
<http://www.gks.ru/dbscripts/Cbsd/DBInet.cgi?pl=1904011>
4. Щиборщ К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К. В. Щиборщ. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005. – 592 с.

THE SALES BUDGETING IN ORGANIZATION IN THE CONDITIONS OF DEVELOPMENT OF A COMPETITIVE CONFECTIONERY MARKET

Makarova Lyudmila Mikhailovna

PhD, Associate Professor of Accounting and Auditing Chair
Ogarev Mordovia State University, Saransk

The article substantiates the technology, problems and variants of making sales budget of confectionery industry's company. There is analysis of internal and external factors affecting the organization of the process of selling confectionery. In the paper assesses the possibility of using Russian and foreign manufacturers' software products for budgeting process automation.

Keywords: budget, sales, marketing, analysis, model, technology, organization