

**План продаж предприятия, бюджет продаж. Четыре вида прогноза (товар/рынок) в планировании на предприятии**



1000 холодных  
звонков

100  
заинтересовалось

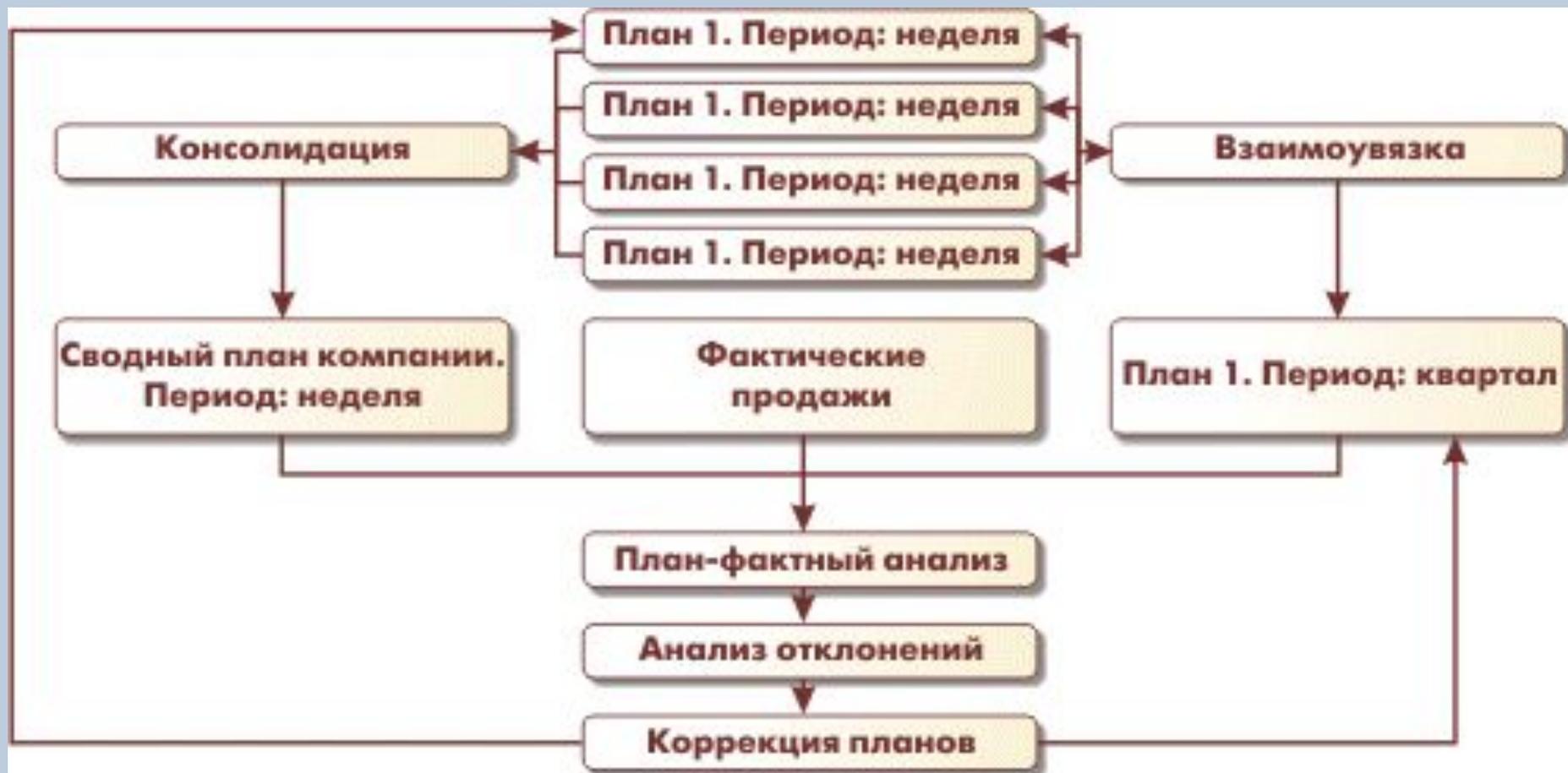
10 купили



\$  
премия

- **Бюджет продаж – операционный бюджет, содержащий информацию о запланированном объеме продаж, цене и ожидаемом доходе от реализации каждого вида продукции. Роль этого бюджета настолько велика, что приводит к необходимости создания отдельного подразделения со своей инфраструктурой, качественно и постоянно занимающегося изучением рынка, анализом портфеля продукции.**
- **Как правило, это отдел маркетинга. Качество составления бюджета продаж непосредственным образом влияет на процесс бюджетирования и успешную работу компании.**
- **При составлении бюджета продаж нужно ответить на следующие вопросы:**
  - **какую продукцию выпускать;**
  - **в каких объемах она будет реализована (с разбивкой на определенные промежутки времени);**
  - **какую установить цену продукции;**
  - **какой процент продаж будет оплачен в текущем месяце, какой в следующем, стоит ли планировать безнадежную задолженность.**

- **Что**
- **Кому**
- **Условия**
- **Цена**



- В общем случае компания в текущем периоде уже выпускает несколько видов продукции. Подчиняясь стратегическому плану компании, отдел маркетинга оценивает хозяйственный портфель и выдвигает прогнозы относительно жизнеспособности и объемов реализации того или иного вида продукции.
- На объем реализации продукции влияют следующие факторы:
  - макроэкономические показатели текущего и перспективного состояния страны (средний уровень заработной платы, темп роста производства продукции по отраслям, уровень безработицы);
  - долгосрочные тенденции продаж для различных товаров;
  - ценовая политика, качество продукции, сервис;
  - конкуренция;
  - сезонные колебания;
  - объем продаж предшествующих периодов;
  - производственные мощности предприятия;
  - относительная прибыльность продукции;

- Выбор наиболее приемлемого из возможных вариантов осуществляется на основе анализа рынка, целей и состояния компании.
- Переходя к вопросу об оплате реализованной продукции, отмечаем, что вся реализованная покупателям продукция может быть оплачена следующими видами платежей:
  - предоплата,
  - оплата по факту получения продукции и продажа товара в кредит, т.е. с временной отсрочкой платежа.
- Лучшим вариантом прогнозирования характера оплаты продукции является совокупная работа по статистическому анализу опыта компании, сортировке всех существующих контрактов по признаку срока оплаты продукции, оценка степени выполнения покупателями своих обязательств и выдача результата в следующем виде (табл. 1).

● Табл. 1.

	1 период	2 период	...	N период
Предоплата (оплата в месяце предыдущем отгрузке)	7 %	5%	...	0%
Оплата в месяце отгрузки	65%	75%	...	80%
Оплата в следующем за отгрузкой месяце	25%	15%	...	17%
Безнадежная задолженность	3%	5%	...	3%

- бюджет должен отражать, по крайней мере, месячный или квартальный объем продаж в натуральных и стоимостных показателях;
- бюджет составляется с учетом спроса на продукцию, географии продаж, категорий покупателей, сезонных факторов;
- бюджет включает в себя ожидаемый денежный поток от продаж, который в дальнейшем будет включен в доходную часть бюджета потоков денежных средств;
- в процессе прогноза денежных потоков от продаж необходимо учитывать коэффициенты инкассации, которые показывают, какая часть продукции оплачена в месяц отгрузки, в следующий месяц, безнадежный долг (как это показано в табл. 1).
- Одновременно с бюджетом продаж целесообразно составлять бюджет коммерческих расходов, хотя на блок-схеме составления основного бюджета он находится ближе к отчету о прибылях и убытках. Во-первых, бюджет коммерческих расходов непосредственно связан с бюджетом продаж; во-вторых, коммерческие расходы планируются теми же подразделениями.

- расчет коммерческих расходов должен соотноситься с объемом продаж;
- не следует ожидать повышения объема продаж, одновременно планируя снижение финансирования мероприятий по стимулированию сбыта;
- большинство затрат на сбыт планируется в процентном отношении к объему реализации – величина этого отношения зависит от стадии жизненного цикла товара;
- коммерческие расходы могут группироваться по многим критериям в зависимости от сегментации рынка;
- значительную часть затрат на сбыт составляют затраты на продвижения товара - это определяет приоритеты в управлении коммерческими расходами;
- в бюджет коммерческих расходов включают расходы по хранению, страховке и складированию продукции.

# Бюджет закупок в планировании на предприятии



- все затраты подразделяются на прямые и косвенные;
- прямые затраты на сырье и материалы – затраты на сырье и материалы, из которых производится конечный продукт;
- бюджет прямых затрат на материалы составляется на основе производственного бюджета и бюджета продаж;
- В дополнение к бюджету прямых затрат на материалы составляют график оплаты приобретенных материалов.





- Уровень потребления.
- Необходимые запасы на предстоящие периоды.

(в млн. руб.)

Наименование	1995 г. (факт)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1996 г.
Количество единиц продукции, подлежащих изготовлению, (ед.)														
- электроинструмент		9,900	9,300	12,300	15,100	16,000	16,200	18,200	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	197,000
- пневмоинструмент		650	1,900	1,050	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	17,100
- рукава		17,900	16,600	12,700	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	137,200
Прямые затраты на материалы на единицу изделия, (тыс. руб./ед.)	*													
- электроинструмент		74	75	77	79	81	83	85	87	89	91	93	95	
- пневмоинструмент		40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	
- рукава		28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	
<b>итого</b> Прямые затраты на материалы, (млн. руб.)	<b>14,255</b>	<b>1,260</b>	<b>1,257</b>	<b>1,372</b>	<b>1,567</b>	<b>1,682</b>	<b>1,742</b>	<b>1,956</b>	<b>2,161</b>	<b>2,212</b>	<b>2,284</b>	<b>2,315</b>	<b>2,367</b>	<b>22,155</b>
<b>плюс</b> Желаемый запас материалов на конец периода, (млн. руб.)	**	696	503	549	627	673	697	782	864	885	906	926	947	947
<b>минус</b> Запас материалов на начало периода, (млн. руб.)	***	534	504	503	549	627	673	697	782	864	885	906	926	947
<b>итого</b> Сумма затрат на закупку материалов, (млн. руб.)	<b>14,417</b>	<b>1,259</b>	<b>1,303</b>	<b>1,450</b>	<b>1,613</b>	<b>1,706</b>	<b>1,827</b>	<b>2,038</b>	<b>2,182</b>	<b>2,233</b>	<b>2,284</b>	<b>2,336</b>	<b>2,367</b>	<b>22,598</b>

\* прямые материалы на единицу продукции взяты из калькуляций на изделия, с учетом ожидаемой инфляции (2% в месяц)

\*\* запасы материалов на конец периода составляют 40% от потребности в материалах следующего месяца

\*\*\* запас материалов на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода

- Бюджет закупок - это план закупок продукции из ассортиментного ряда в разрезе видов продукции или по основным поставщикам.
- Показывает сколько и какой продукции должно быть приобретено предприятием у внешних (импорт) и внутренних поставщиков.
- Бюджет закупок составляется отделом закупок исходя из бюджета продаж, так как объём закупок напрямую зависит от объёма продаж.
- Объём закупок сырья и материалов зависит от ожидаемого объёма их использования, а также от предполагаемого уровня запасов
- $\text{Объём закупок} = \text{объём использования} + \text{запасы на конец периода} - \text{запасы на начало периода}$
- Бюджет закупок, как правило, составляется с учётом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности за материалы