

## **Разработка бюджета продаж как основа бюджетирования на примере торгового предприятия**

**Божченко Ж.А.**, к.э.н., доцент

Белгородский ГАУ, Белгород, Россия

**Голованева Е.А.**, к.э.н., доцент

Белгородский ГАУ, Белгород, Россия

**Аннотация.** Для любого предприятия, занимающегося торговой деятельностью, очень важен бюджет продаж, поэтому в нашей статье большое внимание уделено разработке именно бюджета продаж. Интерес каждой торговой организации – рост объемов продаж. Как показывает практика, если в организации разработан и действует план продаж, приближенный к реальности, то происходит и рост объемов продаж. Для того, чтобы сделать план продаж реальным, необходимо учесть факторы, которые влияют на динамику продаж конкретного предприятия.

**Ключевые слова:** бюджетирование, учет продаж, бюджет продаж, торговая деятельность, внутрихозяйственное планирование

### **Development of the sales budget as a basis for budgeting on the example of a commercial enterprise**

**Bozhchenko Zh.A.**, candidate of economic Sciences, associate Professor,  
Belgorod state university, Belgorod, Russia

**Golovaneva E.A.**, candidate of economic Sciences, associate Professor  
Belgorod state university, Belgorod, Russia

**Annotation.** For any company engaged in trading activities, the sales budget is very important, so in our article a lot of attention is paid to the development of the sales

budget. The interest of each trade organization is the growth of sales volumes. As practice shows, if an organization has developed and operates a sales plan that is close to reality, then there is an increase in sales volumes. In order to make a sales plan real, you need to consider the factors that affect the sales dynamics of a particular company.

**Keywords:** budgeting, sales accounting, sales budget, trading activities, on-farm planning

## **Введение**

Для успешной деятельности любого торгового предприятия необходима правильная организация учета продажи продукции и своевременное оформление фактов хозяйственной жизни. Реализуя продукцию, выполняя работы, оказывая услуги предприятие получает выручку, благодаря которой, в дальнейшем можно оплатить за сырье и материалы, приобретённое имущество, рассчитаться с работниками по оплате труда, с бюджетом по налогам и сборам, по платежам во внебюджетные фонды, а также с банками по кредитам. Вот почему процесс продажи должен быть бесперебойным и непрерывным. Отметим, что в бюджете продаж должна содержаться информация о финансово-экономических показателях, характеризующих их эффективность, в первую очередь, это касается объема выручки.

Любой собственник организации должен разработать хотя бы годовой бюджет продаж. Иначе стихийные продажи приведут к нехватке оборотных средств.

## **Результаты исследования**

Продукция под торговой маркой «Зеленая грядка» широко представлена в крупных торговых точках в Центральном и Северо-Западном регионах Российской Федерации. Овощи тепличного комплекса реализуются в сетевых магазинах «Магнит», «Пятерочка», «Дикси», «Билла», «Лента», «Карусель», «Перекресток» и многих других. Территориальная продажа каждый день расширяется.

В связи с тем, что спрос на продукцию возрос, в конце 2016 года был создан Торговый Дом «Зеленая грядка», который и занимается реализацией продукции Тепличного Комплекса.

«Тепличный Комплекс Белогорья» – это современный комплекс для круглогодичного выращивания овощей, салата и зеленых культур, расположенный на территории Белгородского района в пос. Новосадовый.

Получение урожая высокого уровня, отвечающего самым строгим стандартам, обеспечивается современным автоматизированным производством, европейским оборудованием, применением зарубежного опыта, квалифицированными специалистами.

Управленческая структура предприятия является линейно-функциональной, при которой полномочия передаются непосредственно от генерального директора к службам, которые существуют на предприятии, они в дальнейшем управляют работой исполнителей.

В состав организационной структуры ООО ТД «Зеленая грядка» входит 7 служб: финансово-экономическая, инженерно-техническая, коммерческая, производственная, аппарат управления, отдел экономической безопасности, служба контроля качества. Каждый отдел выполняет определенные обязанности.

Финансовая стабильность организации реализуется по средствам состояния его денежных ресурсов, которое обеспечивает развитие предприятия преимущественно за счет собственных средств при сохранении платежеспособности и кредитоспособности на фоне минимизации рисков.

Как уже было отмечено ранее, основной доход предприятия от продажи – выручка. Рассмотрим ее состав и структуру в табл.1.

Из анализа данных таблицы можно сделать вывод о том, что в 2019 году 59,2% денежной выручки ООО ТД «Зеленая грядка» от реализации продукции составила выручка от продажи огурцов, что составило 1,2 млн.руб. 40,2 % выручки пришлось на томаты, что составило 827 тыс.руб. 0,2 % выручки составила выручка от реализации баклажан, что в денежном эквиваленте равно 3694руб. 0,1% пришлось на капусту и 0,5% на прочую продукцию. Выручка от

реализации огурцов за последние три года увеличилась на 501 тыс.руб., от реализации томатов – на 615 тыс.руб. А выручка от реализации баклажан в 2019 году увеличилась не так значительно на 3627руб. по сравнению с выручкой, полученной в 2017 году.

Таблица 1

**Состав и структура денежной выручки от продажи продукции**

Отрасль, вид продукции	2017 г		2018 г.		2019 г.		В среднем за 3 года		2019г. от 2017г. (+; -) руб.
	руб.	%	руб.	%	руб.	%	руб.	%	
Растениеводство в том числе:									
Огурец	717466	68,4	12627	70,8	1219139	59,2	1066458	65,4	501672
Томат	211971	20,2	320987	18,0	827006	40,2	453322	27,8	615034
Баклажаны	66	0,01	22497	1,3	3694	0,2	8752	0,1	3627
Мандарины	45	-	335	0,02	-	-	126	0,01	289
Перец	268	0,03	2337	0,1	-	-	868	0,05	2068
Салат	97824	9,3	169827	9,5	-	-	89217	5,5	72002
Яблоки	14353	1,4	2763	0,2	-	-	5705	0,4	-11590
Капуста	-	-	2097	0,1	1959	0,1	1352	0,3	-138
Прочее	1	-	970	0,05	9389	0,5	3453	0,6	9387
Услуги по закупке сырья	715	0,07	-	-	-	-	-	-	-
Услуги по продаже овощной продукции	5857	0,6	-	-	-	-	-	-	-
<b>Итого:</b>	<b>1048572</b>	<b>100</b>	<b>1784586</b>	<b>100</b>	<b>2061188</b>	<b>100</b>	<b>1664790</b>	<b>100</b>	<b>1192354</b>

Также было и уменьшение объемов продаж, так, количество проданных яблок в 2018 году уменьшилось по сравнению с 2017 годом на 11590 руб. Соответственно, в 2019 году яблоки больше не реализовывали, в связи со снятием с продажи данного товара. Суммарная выручка от реализации продукции растениеводства в 2019 году составила 2061188 руб., что больше показателя базисного года на 1192354 руб. Рассмотрев состав и структуру денежной выручки от продажи продукции, можно сделать вывод, что ООО ТД «Зеленая грядка» имеет хороший результат ведения своей деятельности и по большинству продукции имеет рост выручки. В случае, если тот или иной

продукт не приносит желаемую прибыль, то данный продукт исключается из процесса реализации.

Далее охарактеризуем торговый дом по основным экономическим показателям (табл.2). Источником анализа послужили данные бухгалтерской отчетности за 2017-2019 годы.

Таблица 2

### Основные экономические показатели деятельности

Наименование показателей	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение 2019 г. от 2017 г. (+,-)
Стоимость валовой продукции (в ценах реализации), тыс. руб.	15354	956496	1664790	1649436
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	33 840	86407	159 418	125 578
Среднегодовая численность работников, чел.	356	490	693	337
Выручка от продажи, тыс. руб.	15354	956496	1664790	1649436
Себестоимость проданной продукции, тыс. руб.	14469	910151	1478859	1464390
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-4373	-67973	9672	14045
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	-3603	-63837	69	3672
Получено прибыли (убытка), тыс. руб.:				
- на 1 работника	43,13	1952,03	2402,29	2359,16
- на 1 тыс. чел.-час,	15,34	956,5	1664,8	1649,46
Производительность труда, тыс. руб.	43,13	1952,03	2402,29	2359,16
Фондоотдача, руб.	0,45	11,06	10,44	9,99
Фондоемкость, руб.	2,2	0,09	0,1	-2,1
Фондообеспеченность, тыс. руб.	-	-	-	-
Фондовооруженность, тыс. руб.	95,06	176,34	230,04	134,98
Уровень рентабельности (убыточности) продаж, %	-28,48	-71,1	0,58	29,06
Уровень рентабельности (убыточности) производства, %	-24,9	-7,01	0,005	24,905

ООО ТД «Зеленая грядка» на текущий момент имеет рост выручки, а также прибыль от продаж и чистая прибыль увеличивается в доходности.

Проанализировав показатели, можно сказать, что на предприятии стоимость валовой продукции увеличилась на 165 млн.руб., что составило в 2019 году 1664 млн.руб. Вместе с тем рост объема производства привел к увеличению себестоимости проданной продукции на 1464 млн.руб., что составило в 2019 году

1478 млн.руб. Кроме того, в связи с тем, что выручка увеличилась большими темпами нежели себестоимость наблюдается рост и прибыли от продаж на 14 млн.руб., что составило в 2019 году 9,7 млн.руб., рентабельность продаж возросла на 29%, а уровень рентабельности производства увеличился почти на 25%.

Рассмотрев показатели деятельности предприятия, можно сделать вывод, что не смотря на стабильный убыток прошлых лет ООО ТД «Зеленая Грядка» работает эффективно, об этом свидетельствуют финансово-результатные показатели отчетного года.

Экономическая эффективность производственного предприятия отражает конечный полезный эффект от применения средств производства и живого труда, другими словами - отдачу совокупных вложений.

Главная цель коммерческой службы в ООО ТД «Зеленая грядка»– это разработка определенных мероприятий, которые будут нацелены на регулирование процесса продажи, а вместе с тем и на удовлетворение основного спроса и получения прибыли<sup>1</sup>.

В ООО ТД «Зеленая грядка» разработана учетная политика, согласно которой готовая продукция принимается к учету по фактической себестоимости, а в качестве учетных цен на продукцию применяется нормативная производственная себестоимость.

Выручка от реализации отражается в учете предприятия в отношении доходов от продажи готовой продукции<sup>2</sup>.

В качестве покупателя по договору поставки выступают, как правило, коммерческая организация или индивидуальный предприниматель, и передача товара должна производиться в обусловленный срок. В том случае, когда между

---

<sup>1</sup> Базовкина Е.А. Анализ финансового результата деятельности предприятия / Е.А. Базовкина, Ж.А. Божченко // Вектор экономики.- 2019.- № 8 (38). -С. 58.

<sup>2</sup> Голованева Е.А. Анализ объема продаж и выявление факторов на его изменение / Е. Голованева // Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве. - 2013. -№ 8. - С. 57.

ООО ТД «Зеленая грядка» и покупателем заключен договор поставки, последний может применять как наличную, так и безналичную форму оплаты и сочетать их.

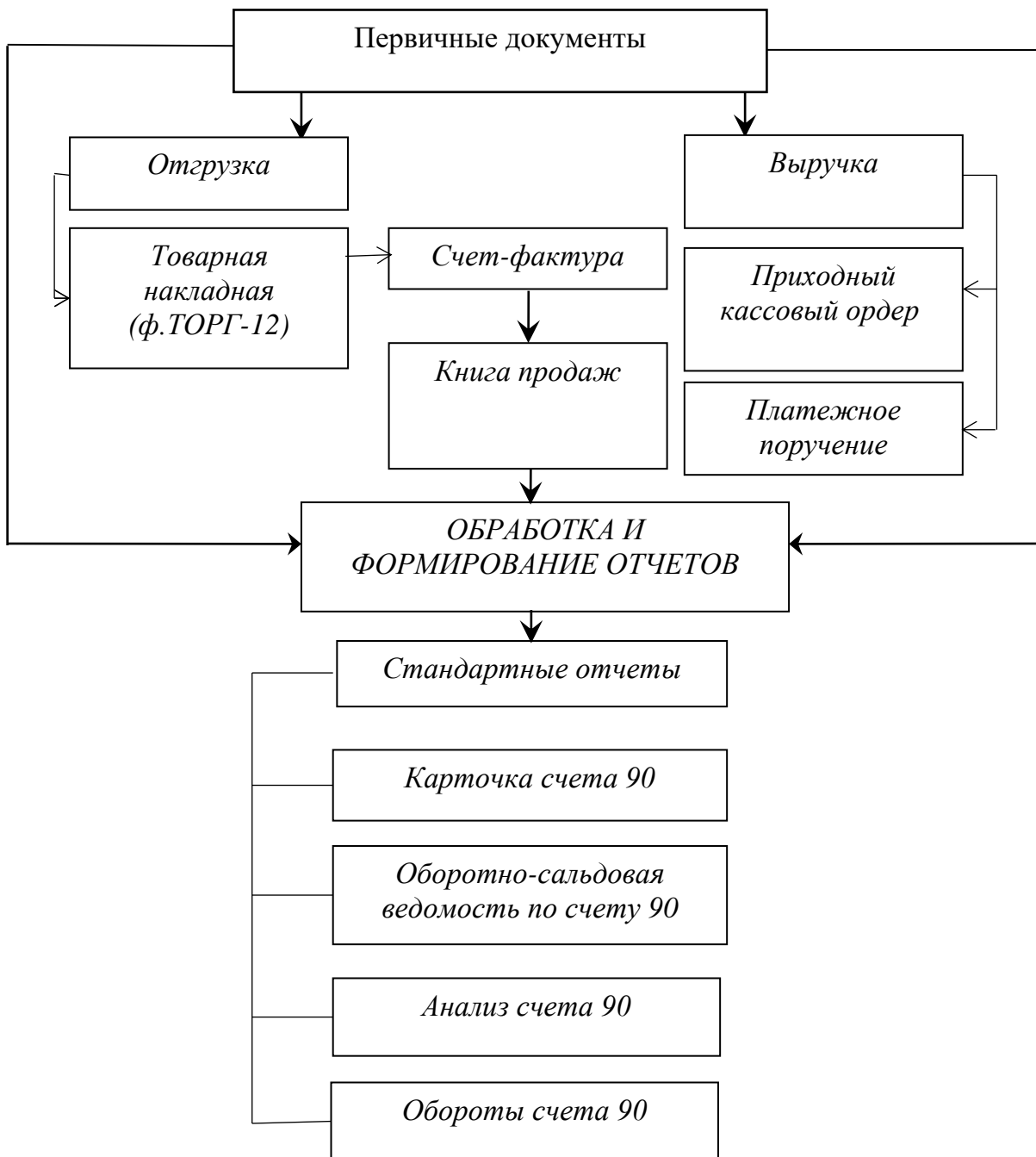
Для отчётности перед налоговыми органами торговый дом ведет книгу продаж. В ней фиксируются все счета-фактуры по всем проводимым продажам, которые связаны с начислением НДС (и даже те, что освобождены от налога из-за особенностей используемой системы налогообложения). Бухгалтер в учете отражает отгрузку товаров, передача имущественных прав; получение авансов; получение средств, увеличивающих налоговую базу; передачу товаров, выполнение работ, оказание услуг для собственных нужд; возврат принятых на учет товаров; исполнение обязанностей налоговых агентов; осуществление операций, не подлежащих налогообложению<sup>3</sup>.

При проведении документов по отгрузке продукции в программе формируются регистры аналитического и синтетического учета в разрезе субконто. Основной регистр аналитического учета является оборотно - сальдовая ведомость по счету 90 «Продажи». В ООО ТД «Зеленая грядка» по счету 90 «Продажи» указаны сальдо на начало периода, обороты за период и сальдо на конец периода по субсчетам видов продукции таких, как: баклажаны; капуста цветная; огурец длинноплодный; огурец длинноплодный гладкий; огурец короткоплодный; огурец среднеплодный гладкий; огурец среднеплодный колючий; огурцы и томаты ассорти; перец сладкий; салат Афицион; сельдерей; томат красный; томат розовый; томат сливовидный; томат Черри.

Нами разработана схема отражения фактов хозяйственной жизни от первичного документа до составления регистров аналитического и синтетического учета в ООО ТД «Зеленая грядка» по данным 2019 года на рисунке 1.

---

<sup>3</sup>Дамбовская М.С. Финансовый результат: бухгалтерский и налоговый учет / М.С. Дамбовская, Ж.А. Божченко // В книге: Горинские чтения. Наука молодых - инновационному развитию АПК Материалы Международной студенческой научной конференции. -2019.- С. 299.



**Рис.1 – Действующая схема учета продаж продукции в ООО ТД «Зеленая грядка»**

Продажа продукции в торговом предприятии должна обеспечить не только возмещение расходов на сбыт и производство, но и получение прибыли – одного из самых важных источников расширения производства, количества модернизации, обновления и реконструкции основных средств, увеличения выпускаемой продукции.



На сегодняшний день, чтобы коммерческо - сбытовая деятельность предприятия была успешна она должна создать систему внутривладельческого планирования.

Базовой составляющей данной системы является бюджетирование. Для целей учета и планирования процесса продажи готовой продукции в ООО ТД «Зеленая грядка» крайне важно разработка бюджета продаж.

Бюджет продаж – один из самых сложных бюджетов компании. Однако, не всегда на практике организации могут разработать и применять его с первого раза. Поскольку, на практике выходит, что намного легче посчитать расходы организации, чем четко знать, какими денежными средствами необходимо располагать, чтобы такие расходы были оправданы и их можно было окупить.

При разработке бюджета продаж нужно учесть данные о том, какие ресурсы следует потратить для того, чтобы этот бюджет продаж можно было выполнить и при этом получить прибыль. Иначе говоря, чтобы разработать бюджет продаж особое внимание следует уделить бюджету расходов (производственных и коммерческих) и планируемой маржинальной прибыли. Также, при управлении продажами важно мониторить не только показатель планируемой отгрузки (выручки) товаров, работ, услуг, но и показатели поступлений денежных средств и дебиторской задолженности. Поступления денежных средств можно отражать в отдельном графике поступлений<sup>4</sup>.

При подготовке бюджета продаж предшествует определенная работа прогноза объема продаж, которая состоит из ряда этапов:

- исследование конъюнктуры рынка (анализ продаж предшествующего периода, сегментация рынка, выбор целевого рынка, определение емкости рынка, прогноз развития рынка);
- планирование ассортимента (формирование структуры ассортимента, планирование выпуска новой продукции);

---

<sup>4</sup>Акимова Е.В. Разработка бюджета продаж: примеры, расчеты, анализ ошибок и рекомендации // Справочник экономиста. 2015. №12. [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: [https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/sales\\_budget.htm](https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/sales_budget.htm)

- оценка конкурентоспособности продукции;
- планирование и разработка продажной цены.

Важно помнить, что при разработке регламента бюджета продаж необходимо учесть тот факт, что планирование продаж тесно связано с планированием коммерческих расходов. Однако, как показывает практика данный факт не учитывают, что приводит к несогласованности бюджета продаж с бюджетом данных расходов, что, естественно, отражается и на финансовых бюджетах, а затем усложняет проведение факторного анализа. Практическая польза результатов проведенного анализа также резко снижается.

Чтобы деятельность организации была эффективной необходимо ведение внутрихозяйственной отчетности.

Управление коммерческо - сбытовой деятельностью основывается на информации, получаемой из регистров оперативного, финансового, управленческого и статистического учетов использование отчетов о продажах позволяет получать своевременную и достоверную информацию:

- необходимую для планирования объема выпуска продукции;
- об объеме продаж;
- об отклонении фактических продаж от запланированных;
- о тенденциях изменения динамики продаж отдельной продукции или группы продукции;
- о покупателях, их предпочтениях и периодичности производимых ими закупок;
- о возникновении сомнительной задолженности;
- об исполнении бюджета продаж и т.д.

Нами разработан бюджет продаж для торгового дома и представлен в табл.3.

Таблица 3

**Бюджет продаж в ООО ТД «Зеленая грядка»**

Показатели	Факт 2019	1кв.2019	2кв.2019	3кв.2019	4кв.2019	План 2020
<b>Продажи, ед. в том числе</b>						
Баклажаны	3694270	3694270	-	-	-	6354145
Грибы	807891	-	-	807891	-	1389573
Зелень	2225649	-	-	-	2225649	3828116
Капуста пекинская	103315	-	-	-	-	177702
Капуста цветная	1856077	-	-	1856077	-	3192453
Лук ялтинский	90031	-	-	88578	1453	154853
Огурец короткоплодный	100766293	17597203	10681796	12587455	59899836	173318024
Огурец среднеплодный гладкий	145439821	70565718	42612560	6360951	25 900 591	250156492
Огурец среднеплодный гладкий ТКБ	22916367	87526348	46329748	23872859	71435011	39416152
Огурец среднеплодный колючий	6952147	-	3443356	99801	3408990	11957694
Огурец среднеплодный колючий ТКБ	731062696	343863625	184467642	29004055	173727373	125742783 7
Огурцы и томаты (ассорти)	2331039	823598	1328901	39240	139300	4009387
Огурцы и томаты (ассорти) (ТКБ)	3410402	2175094	832598	149660	253050	5865891
Перец сладкий	2869370	-9825	-	-	2879195	4935317
Перец Чили	1386023	-	-	548131	837892	2383960
салат Айсберг	1215052	1208162	6776	-	113	2089890
салат Афицион ТКБ	178128942	49891577	61244641	28652884	38339838	306381781
Сельдерей	6265109	6148595	116514	-	-	10775988
Томат БИФ ТКБ	52550149	2115368	37879023	12045003	510754	90386256
Томат красный	167572076	63806927	65562689	18930825	19271633	288223970
Томат красный ТКБ	77953227	1717	18332452	26333580	33285478	134079551
Томат на ветке	66826729	17447124	22761359	11188928	15429317	114941975
Томат на ветке ТКБ	15039758	69488	7878350	6279503	812415	25868384
Томат розовый Покупка	26532386	148303	5362580	763 695	20 257 807	45635704
Томат РОЗОВЫЙ ТКБ	44770677	-5060	1721638	37627926	5426173	77005565
Томат сливовидный	325950970	111780469	85371577	65963121	62835801	560635668
ТОМАТ сливовидный ТКБ	3345007	-	1257457	1434472	653076	5753412
Томат Черри	15074798	-	236236	9676998	5161563	25928653
Томат Черри ТКБ	28327928	6680	2187612	25340499	793137	48724036
Томат Черри на ветке ТКБ	410060	410060	-	-	-	705303
Томат ЭКСКЛЮЗИВ ТКБ	1619416	-	989697	372104	257614	2785396
<b>Итого</b>	<b>2037493675</b>	<b>779265441</b>	<b>600605202</b>	<b>319260541</b>	<b>497584661</b>	<b>3504489128</b>

Бюджет продаж содержит аналитику по продукции. В натуральных показателях отображается план продаж по видам продукции или по клиентам.

Бюджет продаж в стоимостном выражении рассчитывается по каждому продукту путем умножения количества определенного продукта на цену.

Как уже было отмечено ранее для разработки перспективных планов развития предприятия и принятия на этой основе оперативных и стратегических управленческих решений должна применяться внутривладельческая отчетность. В нашем случае, для торгового дома для коммерческо-сбытовой деятельности формами внутривладельческой отчетности могут выступать отчет о продажах, отчет о движении продукции и пр.

Исходя из цели отчеты о продажах можно формировать по субконто: в разрезе покупателей; по каждому виду выпускаемой продукции; по каналам сбыта (розница, опт, мелкий опт); по формам оплаты (безналичный и/или наличный расчет) и т. д.

### **Заключение**

Необходимость ведения внутрифирменной отчетности очевидна:

- позволяет оперативно и своевременно получать достоверную информацию о запасах готовой продукции;
- предотвращает перепроизводство продукции и, как следствие – затоваривание;
- планирует уровень запасов готовой продукции для выполнения долгосрочных контрактов и удовлетворения требований потенциальных клиентов.

Таким образом, внутрифирменные отчеты могут использоваться ООО ТД «Зеленая грядка» как для составления финансовой и статистической отчетности, так и для принятия соответствующих управленческих решений.

### **Библиографический список**

1. Акимова Е.В. Разработка бюджета продаж: примеры, расчеты, анализ ошибок и рекомендации // Справочник экономиста. 2015. №12. [Электронный

ресурс] – Режим доступа. – URL: [https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/sales\\_budget.htm](https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/sales_budget.htm)

2. Базовкина Е.А. Анализ финансового результата деятельности предприятия / Е.А. Базовкина, Ж.А. Божченко // Вектор экономики. – 2019. – № 8 (38). – С. 58.

3. Голованева Е.А. Анализ объема продаж и выявление факторов на его изменение / Е. Голованева // Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве. – 2013. – № 8. – С. 57.

4. Дамбовская М.С. Финансовый результат: бухгалтерский и налоговый учет / М.С. Дамбовская, Ж.А. Божченко // В книге: Горинские чтения. Наука молодых - инновационному развитию АПК Материалы Международной студенческой научной конференции. – 2019. – С. 299.

### **References**

1. Akimov E.V. Development of the sales budget: examples, calculations, error analysis and recommendations // Handbook of the economist. 2015. № 12. [Electronic resource] - access Mode. – URL: [https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/sales\\_budget.htm](https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/sales_budget.htm)

2. Buzovkina E.A. Analysis of financial result of activity of the enterprise / E. A. Buzovkina, Zh.A. Bozhchenko // Vector of the economy. – 2019. – № 8 (38). – P. 58.

3. Golovaneva E.A. Analysis of sales volume and identification of factors for its change / E. Golovaneva // Rationing and payment of labor in agriculture. – 2013. – № 8. – P. 57.

4. Dambovskaya M.S. Financial result: accounting and tax accounting / M.S. Dambovskaya, Zh.A. Bozhchenko // In the book: Gorinsky readings. Science of the young-innovative development of agriculture Materials of the International student scientific conference. – 2019. – P. 299.