

5. Одобрительные высказывания покупателя типа: "Я тоже в этом убежден" или "Вы совершенно правы".
6. Детальные расспросы обо всем, что связано с товаром, сроком поставки и сервисом после продажи.
7. Покупатель интересуется всем, что явилось бы стимулом для приобретения товара.
8. Если покупатель внимательно выслушивает информацию и не противится Вашему участию в принятии решения.

Подобные сигналы поступают от покупателя не только в конце, но и в ходе всего разговора о продаже. Цель торгового агента — распознать эти сигналы, умело воспользоваться ими во время переговоров, и на их основе с помощью определенных приемов, завершить их.

К таким приемам можно отнести:

- **потерянное преимущество** (продавец указывает клиенту, что тот рискует потерять преимущества и льготы, если немедленно не примет решение);
- **подведение итогов** (предложение заключить договор);
- **подразумеваемое согласие** (используется во время всего процесса продажи, как, если бы клиент уже принял окончательное решение приобрести товар);
- **беспроявленная альтернатива** (прием, дающий возможность клиенту выбора между двумя решениями, каждое из которых ведет к покупке);
- **согласие нарастающим итогом** (получить одобрение клиента в течение всего процесса обсуждения, которое логически приводит к совершению покупки);
- **последнее возращение** (предложить ответить на последний вопрос клиента);
- **преимущество последней минуты** (выдвинуть последний аргумент, который является решающим для клиента и обеспечить его окончательное согласие).

Итак, подписание соглашения нельзя рассматривать как главный этап процесса личной продажи, но и без него все остальное — лишь потеря времени. К заключению договора можно прийти, лишь в полной мере овладев основами искусства продажи.

#### 7. Заключительным этапом личной продажи является **доведение до конца работ по сделке и проверка результатов.**

После подписания и реализации соглашения работа торгового агента не заканчивается. Как утверждают опытные специалисты заключение сделки (продажа) — это только начало продолжительного контакта. Даже если торговый агент продал то, что покупателю не потребуется вновь еще несколько лет, он должен стараться поддерживать с ним связь, звонить ему, интересоваться, доволен ли он тем, что купил, и собой — за то, что сделал правильный выбор, не нужен ли ему совет или помощь. Также он должен быть готовым навестить своего покупателя и дать ему необходимые дополнительные разъяснения и советы, напомнить о прибли-

жении срока поставки приобретенного товара, проконтролировать регулярное внесение взносов по договору, при обновлении ассортимента сообщать о новых товарах.

Если у покупателей возникают претензии, агент должен быстро исправить ошибку — этим он только укрепит свои отношения, превратив их в дружеские.

В случае индивидуального покупателя следует заранее сообщить о доставке товара на дом в удобное для его время, предложить пригласить знакомых, чтобы поставка товара превратилась в новую презентацию, не забывая поздравлять покупателя с правильным выбором.

С течением времени у торгового агента появляются списки со всеми данными об их клиентах. Это для него ценный фонд. Хранить эти списки, постоянно расширять и пополнять их — это следующая задача агента.

Можно успешно назначать и прекрасно проводить презентации и коммерческие беседы, однако если торговый агент недостаточно ответственно относится к завершающему этапу процесса своего труда, то он ставит под вопрос его результативность.

Каждому специалисту, который решает стать торговым агентом, необходимо помнить, что нельзя стать хорошим продавцом, если не любишь свое дело, не умеешь убеждать, уговаривать. В этом случае установить контакт с покупателем весьма сложно.

Психологи отмечают, что продавец должен быть конгруэнтным, т.е. быть в согласии с самим собой, когда ощущения, мысли и речь соответствуют друг другу.

Таким образом, личная продажа может быть весьма эффективным средством продвижения любого предприятия в условиях рынка. Следовательно, специалист-маркетолог, торговый агент должен быть знаком с основами искусства продажи и грамотно использовать рекомендации на каждом этапе личной продажи.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акулич И.Л. Маркетинг. Мн.: Выш.шк., 2000. — 447 с.
2. Беттджер Ф. Вчера неудачник — сегодня преуспевающий коммерсант. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000. — 224 с.
3. Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации. — М.: Издательство «Финпресс», 2000. — 256 с.
4. Дурович А.П., Копанев А.С. Маркетинг в туризме. — Мн.: «Экономпресс», 1998. — 400 с.
5. Зубец А.Н. Страховой маркетинг. — М.: Издательский дом «АНКИЛ», 1998. — 250 с.
6. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности. / Под ред. В.А. Алексунина. М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2001. — 516 с.
7. Шифман Ст. 25 привычек и 25 ошибок торговых агентов. — М.: Агентство «ФАИР», 1998. — 256 с.

УДК 65.016.7

**Волчик Т.В.**

## НЕОБХОДИМОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДИКИ ГИБКОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ САНАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В связи с кризисным положением многих белорусских коммерческих организаций особую актуальность приобретает проведение антикризисных мероприятий по оздоровлению как отдельных субъектов хозяйствования, так и экономики в целом. Одним из важнейших инструментов антикризисного менеджмента является процедура санации. Санация — комплекс мероприятий, позволяющих избавить организацию от

грозящего банкротства [1, с. 48].

В процессе санации решаются следующие задачи:

- восстановление устойчивой платежеспособности должника;
- урегулирование взаимоотношений должника и кредиторов в установленные сроки;
- сохранение рабочих мест.

В ходе разработки проекта санации возникает необходи-

**Волчик Татьяна Васильевна.** Аспирантка каф. бухгалтерского учета, анализа и аудита Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

мость объективной оценки перспектив финансово-хозяйственной деятельности должника, определения оптимальной стратегии развития как эффективного инструмента обеспечения жизнеспособности и устойчивости организации. Стратегия организации – это упорядоченная во времени система приоритетных направлений, методов и приемов использования ресурсного, научно-технического и производственно-сбытового потенциала организации с целью получения прибыли в долгосрочном периоде и поддержания конкурентного преимущества.

Процесс выработки стратегии организации осуществляется посредством перспективного планирования. Стратегический план содержит решения относительно сфер деятельности организации и выбора новых направлений. В нем могут перечисляться основные проекты и задаваться их приоритеты. Обычно стратегический план не содержит количественных показателей. На его основе разрабатываются среднесрочные планы, которые включают не только качественные характеристики, но и количественные показатели, детализированные и конкретизированные с точки зрения выбора средств, для реализации целей, намеченных в рамках перспективного планирования.

Быстрая эволюция, происходящая вокруг деятельности организаций, приводит к тому, что финансовые задачи претерпевают постоянные изменения. В контексте неопределенности процесс перспективного планирования становится все более сложным из-за меняющихся обстоятельств, связанных с законодательными актами, экономическими и политическими перспективами, технологиями, влиянием других секторов экономики.

Чем больше влияние нестабильных факторов и случайностей при работе организации, тем короче должен быть период планирования. Таким образом, в среде с высоким уровнем неопределенности сужается горизонт стратегического планирования. Возникает объективная необходимость применения методов планирования, главными особенностями которых являются гибкость и приспособляемость. Снижение потенциальных рисков финансово-хозяйственной деятельности, разработку стратегий эффективного развития организации, анализ и контроль результатов в условиях нестабильности, конкуренции и неопределенности предлагается осуществлять посредством применения методики гибкого бюджетирования.

Бюджетирование – это инструмент управления подразделениями коммерческой организации в условиях временных и финансовых ограничений.

Следует отметить особую роль гибкого бюджетирования в системе антикризисного менеджмента, когда осуществляется поиск наиболее приемлемых вариантов эффективного управления в сложных ситуациях. На этапе формирования проекта санации бюджетирование является инструментом, с помощью которого определяется возможность решения поставленных задач: восстановление платежеспособности должника; погашение просроченной кредиторской задолженности; сохранение рабочих мест. Оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации в перспективе, может служить основанием целесообразности проведения санации.

Бюджетная программа – инструмент, с помощью которого управляющий, судебные органы, кредиторы, инвесторы и другие пользователи могут оценить текущее и будущее финансовое состояние организации, достоверность и обоснованность планируемых мероприятий, а также проконтролировать процесс реализации бюджета. Разработка бюджетной программы является главным элементом проекта санации, так как позволяет получить оценку финансового положения в момент наступления сроков платежей.

Необходимость применения методики гибкого бюджетирования в условиях санации вызвана рядом причин:

**1. Ограниченность временного интервала, установленного судом для санации организации-должника.** Бюжде-

тирование используется в качестве инструмента для разработки и реализации мер по восстановлению платежеспособности и конкурентных преимуществ организации на рынке. Антикризисному управляющему представляется возможность тщательно продумать и сформулировать стратегию и тактику управленческих действий на период санации, а значит избежать в определенной степени серьезных ошибок при реформировании организации.

**2. Ограниченность материальных и трудовых ресурсов.** Отсутствие (недостаточность) оборотных средств не позволяет осуществлять закупку сырья, материалов, топливно-энергетических ресурсов в необходимом количестве. Другая проблема заключается в наличии неликвидных материальных запасов, которые не используются в производственном процессе. Кризисное состояние организации характеризуется также недостаточностью квалифицированных работников.

**3. Ограничения по сбыту.** В ряде случаев проблемы со сбытом продукции приводят организацию к финансовому кризису и кризису неплатежеспособности. В период санации выпуск неконкурентоспособной продукции лишь усугубит ситуацию. Возникает объективная потребность изучения рынка, проведения маркетинговых исследований для составления прогноза реализации. Многовариантные расчеты, осуществляемые при формировании бюджетной программы, позволяют определить целесообразность выпуска различных видов продукции. Прогнозирование сбыта является отправной точкой бюджетирования.

**4. Ограниченность финансовых источников.** Из-за невозможности в срок рассчитаться по возникающим обязательствам, у организации-должника ограничены возможности привлечения заемных средств.

**5. Технологические ограничения.** Наличие находящихся в неудовлетворительном состоянии, устаревших морально и физически основных фондов не позволяет осуществлять производственную деятельность в соответствии с технологическими нормами. Это отражается на качестве продукции и на ее конкурентоспособности.

**6. Наличие просроченной кредиторской задолженности.** Если в результате разработки бюджетной программы у организации-должника не имеется возможности погасить кредиторскую задолженность по окончании срока санации, то проведение санационных мероприятий нецелесообразно. Должна быть применена процедура ликвидации.

**7. Наличие социальных ограничений на сокращение количества рабочих мест** (по градообразующим организациям). На антикризисного управляющего возлагаются дополнительные обязательства по сохранению рабочих мест. Необходимо найти возможности для осуществления деятельности организации в дальнейшем, тем самым сохранить уже имеющиеся рабочие места и по возможности создать новые. При этом установленный срок санации может быть продлен, что влечет за собой негативные последствия для кредиторов.

**8. Необходимость привлечения инвестиций в производство.** Инвестор должен представлять стратегию и тактику развития организации. Он не станет вкладывать финансовые средства, не имея уверенности в эффективности инвестиций и коммерческой привлекательности организации.

Результатом бюджетирования является технология формирования общего плана развития организации, которая представляет собой целостную систему сбора и обработки информации, получаемой из внутренней и внешней среды, расчетов основных и вспомогательных показателей экономического состояния организации, контроля над их выполнением на основе экономико-математических моделей и технологий на всех этапах реализации бюджета [2, с. 205].

Сводный бюджет организации, находящейся в процессе санации, представляет собой научно обоснованную систему факторных и ресурсных ограничений, в релевантном ряду

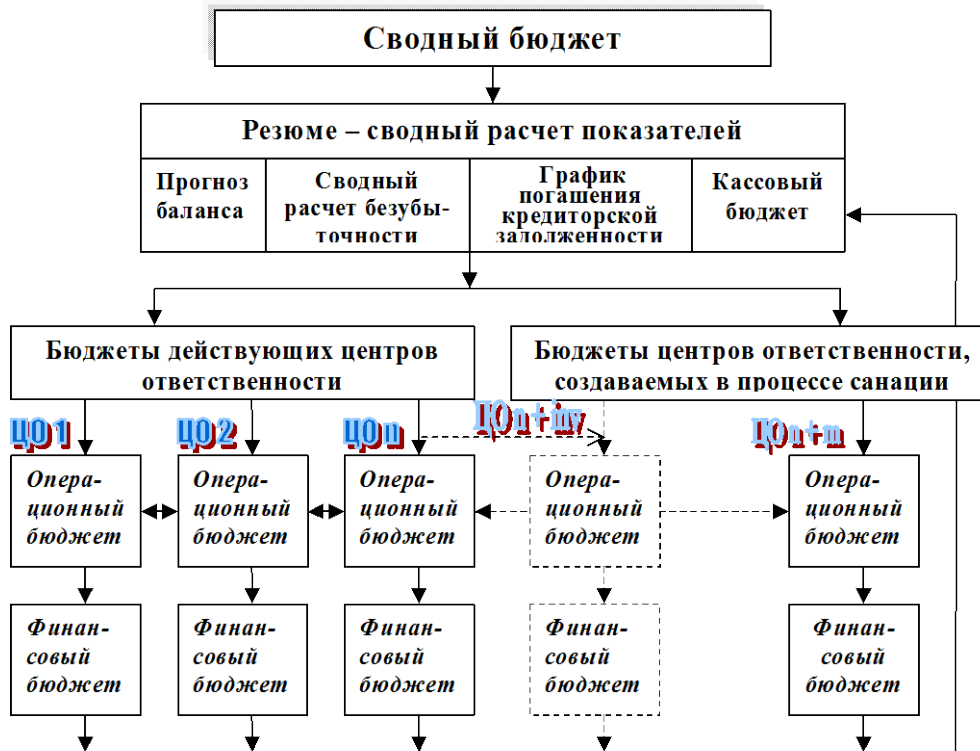


Рис. 1. Схема формирования сводного бюджета санируемой организации.

которых может обеспечиваться эффективное производство и реализация продукции (работ, услуг). В нем содержится количественно определенное выражение маркетинговых и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей. В начале периода бюджет представляет собой план или стандарт и выступает в качестве гаранта принятия судебного решения по введению санации. В процессе санации – играет роль измерителя, позволяющего в процессе обратной связи сравнить полученные результаты с запланированными, и выявить отклонения, для обеспечения гибкости финансовой и производственной деятельности организации. Схема формирования сводного бюджета санируемой организации представлена на рис. 1.

Сводный бюджет санируемой организации включает в себя:

- 1) Бюджеты действующих центров ответственности;
- 2) Бюджеты центров ответственности, создаваемых в процессе санации.

В свою очередь при составлении сводного бюджета для определенного центра ответственности формируются:

- **Операционный бюджет центра ответственности.** Он используется для расчета затрат на производимую продукцию или оказываемые услуги. Главной целью операционного бюджета является оценка денежных потоков, непосредственно связанных с обычной деятельностью организации. Он анализирует производственные и операционные аспекты бизнеса.
- **Финансовый бюджет центра ответственности.** В финансовом бюджете отражается экономическая деятельность организации. Его задачей является определение сроков поступления платежей и осуществления выплат, так чтобы был сохранен определенный уровень ликвидности организации. Финансовый бюджет предоставляет информацию для перспективного анализа финансовых результатов центра ответственности и принятия управленческих решений на основании расчета соотношения активов и обя-

зательств, денежного потока, оборотного капитала, прибыльности. Этот бюджет разрабатывается, исходя из данных, содержащихся в операционном бюджете.

Подготовка операционного бюджета и финансового бюджета осуществляется в определенной последовательности:

- прогнозирование объема продаж;
- определение ожидаемого объема производства;
- расчет производственных издержек и операционных затрат;
- определение денежного потока и других финансовых параметров;
- формирование прогнозных финансовых документов: отчета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств, бухгалтерского баланса.

Система взаимосвязанных бюджетов позволяет с использованием компьютерной техники оперативно осуществлять сценарное моделирование<sup>1</sup>, то есть сделать финансовое и операционное планирование гибким, ситуационным.

Следует выделить некоторые особенности бюджетирования при санации:

- **Многовариантность.** Широко распространены системы бюджетирования, имеющие линейную структуру. В условиях санации организации целесообразно составлять многовариантные бюджетные программы. Они должны включать: "пессимистичный вариант", "оптимистичный вариант", "оптимальный вариант". В процессе санационных преобразований (поступление инвестиций, выделение новых центров ответственности и др.) не исключена возможность составления дополнительных бюджетов или корректировки уже имеющихся вариантов.

<sup>1</sup> **Сценарное моделирование** – детальное планирование, построение и изучение моделей экономических процессов для управления ими, в зависимости от существующих условий хозяйствования.

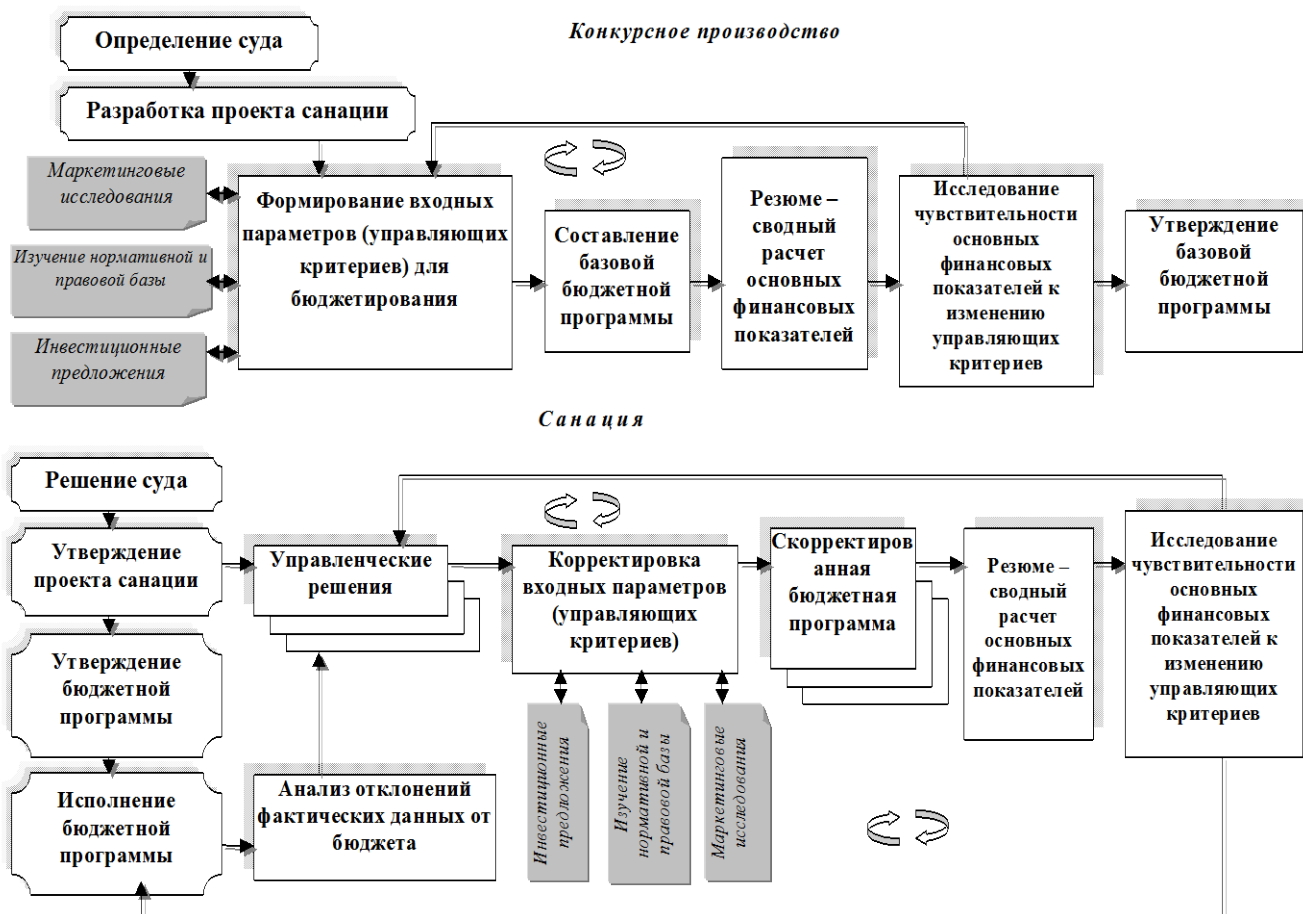


Рис. 2. Процесс бюджетирования, как система аналитических циклов.

- **Классификация по срокам.** В западной практике долгосрочным считается бюджет, составленный на два года и более, а краткосрочным – на период не более одного года. В условиях экономического кризиса достоверность таких бюджетов невысока. Рационально считать краткосрочными бюджеты от 1 до 6 месяцев, долгосрочными – от 6 до 30 месяцев. Продолжительность бюджетного периода зависит от установленных судом сроков санации организации.
- **Гибкость.** Гибкий бюджет подразумевает наличие сценариев исполнения бюджета либо регламентированных изменений начального плана, вступающих в силу при наступлении определенных событий (появление инвестора, реализация части активов или их списание, выпуск новых видов продукции). Гибкий бюджет выгодно отличается от фиксированного в условиях неопределенности, так как позволяет оперативно вносить изменения в бюджетную программу организации. Анализ причин отклонений от бюджетов создает обратную связь в управлении. Гибкое бюджетирование предоставляет возможность оперативно корректировать бюджеты при изменении внешних условий, оценивать эффективность работы по всем направлениям, выявлять проблемные участки и принимать своевременные корректирующие меры.

Процесс формирования бюджетной программы для санлируемой организации представляет собой систему аналитических циклов (рис. 2). Это, прежде всего, связано с изменением

входных параметров (управляющих критериев), оказывающих непосредственное влияние на показатели сводного бюджета. В ходе санации управляющий может принимать различные управленческие решения, даже неординарные. Ряд принятых управленческих решений влечет за собой внесение корректировок в бюджетную программу.

Использование методики гибкого бюджетирования в процессе санации организации позволяет осуществлять выработку решений по оптимальному распределению ограниченных ресурсов между различными направлениями работ. Применение программно-целевых подходов в технологиях разработки и реализации управленческих решений обеспечивает своевременное ситуационное реагирование на возникающие проблемы. Путем моделирования определенного набора имеющихся ресурсов предоставляется возможность выбрать приемлемый вариант эффективного развития организации.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Кивачук В.С. Оздоровление предприятия: экономический анализ. – М.: Изд-во деловой и уч. лит.; Мн.: Амалфея, 2002
2. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия: эффективность и бюджетирование. – М.: «Дело», 2000.
3. Шим Д., Сигел Д. Основы коммерческого бюджетирования: Полн. пошаговое рук. для нефинансовых менеджеров: Пер. с англ. – СПб.: АОЗТ «Пергамент»: ЗАО «Бизнес-Микро», 2001.