

**Министерство образования Республики Беларусь**

**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
МОГИЛЕВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**Кафедра белорусского, русского и иностранных языков**



**ЗАДАНИЯ**

**по русскому языку для студентов-иностранцев  
экономических специальностей**

**Р**

**Могилев 2003**

Электронный архив библиотеки МГТУ имени А.А. Кулешова

Задания по русскому языку для студентов-иностранцев экономических специальностей. - Могилев: УО МГТУ, 2003.- 22 с.

Задания предназначены для студентов-иностранцев, обучающихся на экономическом факультете. Содержат тексты по экономике, менеджменту и управлению. Используются материалы, отражающие современные тенденции в экономике.

Одобрено кафедрой белорусского, русского и иностранных языков УО МГТУ «15» марта 2002 г., протокол № 7

Рецензент

Медведская Н.Н.

Редактор

Холодова И.В.

Рекомендовано к опубликованию комиссией методического совета УО МГТУ

Ответственный за выпуск Медведская Н.Н.

## ЗАДАНИЯ ПО РУССКОМУ ЯЗЫКУ ДЛЯ СТУДЕНТОВ-ИНОСТРАНЦЕВ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ

© Составление А.А.Папейко, Г.В.Сагиева, 2003

Подписано в печать 30.07.2003 . Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная. Печать трафаретная. Усл.печ.л. 140 . Уч.-изд.л. 154 . Тираж 40 экз. Заказ № 280

Издатель и полиграфическое исполнение:

Учреждение образования

«Могилевский государственный технический университет»

Лицензия ЛВ № 243 от 11.03.2003 г., лицензия ЛП № 165 от 08.01.2003 г.  
212005, г.Могилев, пр.Мира, 43

## Что такое менеджмент?

Слово “менеджмент” в переводе с английского обозначает “управление” и представляет собой систему текущего и перспективного планирования, прогнозирования и организации производства, реализации продукции и услуг в целях получения прибыли.

Менеджмент не дает унифицированных рецептов. Он учит тому, как, зная приемы, способы и пути решения тех или иных управленческих задач, добиться успеха для конкретного предприятия, фирмы. Практическую реализацию научного менеджмента обеспечивают профессиональные управляющие – менеджеры. Менеджер – это профессиональный специалист по организации и управлению в сферах производства, сбыта и обслуживания, обладающий определенной административно-хозяйственной самостоятельностью.

Что же, как минимум, должен уметь делать менеджер?

- 1 Организовывать и планировать производство и реализацию продукции.
- 2 Принимать правильные нестандартные управленческие решения.
- 3 Руководить коллективом на уровне современных требований (быть лидером).
- 4 Общаться, контактировать с людьми.
- 5 Побуждать работников к творческой деятельности, рационализации, изобретательству, отмечать и оценивать каждое достижение подчиненного.
- 6 Находить выход из конфликтных ситуаций.
- 7 Быть предельно объективным независимо от своих симпатий.
- 8 Подбирать и обучать работников.
- 9 Уметь подчиняться и соблюдать субординацию.
- 10 Вести деловые переговоры.

Таким образом, менеджер должен знать и уметь делать практически все. А поскольку это невозможно, для каждой сферы экономики нужны специалисты-менеджеры, для которых широкая многоплановая общая подготовка органически увязывается с детальным познанием особенностей и специфики конкретной отрасли. В Японии подготовка полноценного менеджера после окончания высшего учебного заведения занимает по месту работы не менее 8–10 лет.

## Японская школа менеджмента

Одной из наиболее эффективных школ менеджмента во всем мире признана японская. Ее успех складывается из многих слагаемых, но главное – из умения работать индивидуально с людьми. Ежегодно практически каждая японская компания производит тщательный отбор среди выпускников средних и высших учебных заведений и в торжественной обстановке принимает их к себе на работу, но только на испытательный срок. Каждый из абитуриентов в течение года проходит полный курс подготовки под руководством опытного сотрудника. Те, кто доказал свою способность работать в соответствии с предъявляемыми требованиями, принимаются уже на постоянную работу.

Среди работников, состоящих в штате, идет постоянная конкуренция за право подняться выше по служебной лестнице. При высоких показателях труда сотрудника через 5–7 лет он может добиться положения менеджера среднего уровня. Чтобы продвигаться вверх, необходимо существенно улучшать результаты своего труда, посвящать ему не только рабочее, но и значительную часть свободного времени, своим отношением к труду свидетельствовать о преданности компании, ее интересам. Фирма гарантирует сотруднику занятость при полной его самоотдаче.

Стабильность и очень высокий уровень квалификации – одна из основ японского менеджмента. Связанный различными обязательствами по отношению к фирме, разнообразными материальными стимулами, сотрудник не может оставить компанию, не потеряв основной части привилегий, не имеет права снизить интенсивность труда из опасения быть обойденным другими.

Интересна система оплаты труда. Часть заработной платы составляет основной оклад. Далее следуют разнообразные доплаты: надбавки, премии, выплачиваемые по итогам деятельности, причем не только индивидуальным, групповым, но и всей фирмы. Сюда же включаются различные выплаты на социальные нужды – надбавки на содержание семьи, оплата проезда на работу, медицинское обслуживание, социальное страхование.

Каждый из работников японских фирм изучает, как правило, несколько специальных курсов по развитию профессиональных знаний, затрачивая на эти цели во вне рабочее время до 15 часов в неделю. Переподготовку проходят: управленческий персонал, все технические специалисты и производственные рабочие.

В японском менеджменте неукоснительно выполняется правило: каждое рациональное предложение рабочего должно быть реализовано. Поэтому уровень их внедрения в таких фирмах, как “Ниссан” или “Тойота”, достигает 85%.

Нормой деятельности для японского менеджера является каждодневное присутствие непосредственно на производстве, постоянное общение с людьми, решение всех возникающих проблем на месте, систематические беседы с рабочими и специалистами о путях дальнейшего совершенствования производства. На жалобы со стороны сотрудников следует немедленная реакция руководства.

Многое из японского опыта в области менеджмента стремятся применять в других странах.

#### Американская школа менеджмента

В практике американского менеджмента особое значение имеет широкое применение ЭВМ. Электронно-вычислительные машины обеспечивают менеджеров информацией о состоянии финансов, реализации товаров, запасах продукции и о многом другом, без чего невозможно в современных условиях нормальное ведение бизнеса. Компьютеры помогают и в текущей работе, и в прогнозах. Менеджеру необходимо “быть в ладах” с персональным

компьютером, а крупное или среднее предприятие должно иметь свой вычислительный центр. Мелкие предприятия пользуются ЭВМ на договорной основе.

Высокие требования, предъявляемые к современному менеджеру, огромные потери, которые может понести хозяйство в результате реализации неудачных управленческих решений, обуславливают необходимость самой разносторонней подготовки специалистов-управленцев. Специальные учебные заведения для подготовки в сфере управления и бизнеса впервые появились в Соединенных Штатах. В настоящее время там ежегодно обучаются около 70 тысяч человек.

Подготовка современного менеджера занимает немало времени и стоит много денег. Основную часть затрат по подготовке управленцев в странах развитого капитализма осуществляют корпорации, торговые дома, банки, а также финансируемые ими и различными частными фондами университеты и прочие учебные заведения. Например, 400 компаний США создали свои школы бизнеса, в которых готовят менеджеров для собственных нужд. Немало компаний прибегают к услугам университетов. Большинство крупных фирм тратят на подготовку менеджеров более 1% оборотных средств. Так, американские компании "Хеуго" и "IBM" расходуют на учебу около двух тысяч долларов в год на каждого обучающегося. В целом в США ежегодно на подготовку и учебу менеджеров компании расходуют 13 млрд. долларов. Около половины фирм предоставляют своим менеджерам ежегодно оплачиваемый пятидневный отпуск для прохождения специализированных курсов, покрывая при этом все расходы.

В Соединенных Штатах опираются на индивидуальную инициативу менеджера, его предприимчивость, способность действовать самостоятельно, на относительно узкую их специализацию. Для американского руководителя главными качествами являются профессионализм и инициатива.

### Немецкая школа менеджмента

В Германии крупные фирмы сами обеспечивают подготовку своих менеджеров. Из консультационных фирм приглашаются преподаватели и по специальным программам обучают менеджеров разного профиля. В целом на повышение квалификации ежегодно расходуется почти 27 млрд. марок. Эта сумма даже несколько превышает ассигнования государства на нужды высших школ.

Весьма интересна практика Европейской школы бизнеса, функционирующей в Германии. Здесь занимаются около 500 слушателей. Обучение ведут как штатные профессора, так и привлеченные специалисты – крупные предприниматели, члены правлений различных компаний, наиболее квалифицированные специалисты по финансовым и налоговым вопросам. Подготовка каждого менеджера проводится, по существу, индивидуально, с максимальным учетом личных возможностей. Конкурс в школу очень велик: из подающих заявления о приеме примерно пятая часть допускается к экзаменам и

только каждый пятый из них зачисляется на обучение. Приемные экзамены включают проверку общего развития, знания английского и французского языков. Те, кто выдержал экзамены, проходят курс обучения из восьми семестров. На первых трех действует правило об обязательном посещении 30 учебных часов в неделю. В течение каждого семестра бывает десять контрольных письменных работ. На трех последних семестрах слушатели самостоятельно выбирают для себя основную специализацию, например: маркетинговую, финансовую сферу, налоговое право, кадровые вопросы или электронную обработку данных.

Интересна организация учебного процесса. Каждый слушатель имеет право в любое время прервать преподавателя и задать вопрос. Ко всем штатным профессорам четыре дня в неделю студенты могут обращаться во внеурочное время. В связи с тем, что сейчас экономика, в основном, ориентируется на экспорт, будущие менеджеры ездят в командировки за рубеж. Обязательным является посещение в процессе обучения родственных школ в Париже, Лондоне, Аризоне, Мадриде.

Будущий менеджер должен на экзамене доказать, что он в состоянии вести деловые переговоры на иностранном языке. Этому искусству учат на воскресных курсах с весьма насыщенной программой. В связи с изменяющимися требованиями рынка в программу обучения вводятся новые предметы. Например, курс "Экономика предприятия в международном плане" пополнился спецпредметом "Хозяйственная информатика". Особое внимание уделяется углубленному изучению различных вопросов финансов, например, читается курс "Финансовое хозяйство дочерних предприятий за рубежом".

Но прежде всего учат работать с людьми. И обучение осуществляется максимально приближенно к реальным условиям жизни. Устраиваются специальные деловые игры, проводятся имитации переговоров, где каждая сторона заранее распределяет роли: один ведёт беседу, другой, скажем, разряжает атмосферу шутками, третий неожиданно предлагает компромиссное решение и т. д. Всё это записывается на видеоплёнку, потом устраивается разбор ошибок и удачных ходов.

### Специфика работы менеджера

Что во всём мире требуется от менеджера? Прежде всего, умение эффективно вести дело, т. е. прибыльно. Известны две основные возможности увеличения прибыли: первая – наращивание объёма выпуска и реализации товаров, вторая – уменьшение издержек.

В зависимости от конкретных условий каждого предприятия для резкого улучшения хозяйственных результатов преимущественное развитие могут получать разные стороны менеджмента. Выбор правильных решений, направлений, концентрация усилий приносят свои плоды. Вместе с тем, нельзя упускать из виду, что менеджмент – это не просто совокупность отдельных управленческих мероприятий, а их взаимосвязанная и взаимообусловленная система.

Использование возможностей грамотного менеджмента помогает перестройке деятельности убыточных и малорентабельных предприятий. В нормальных рыночных условиях подобных предприятий быть не может. Должен действовать принцип самоокупаемости и самофинансирования. Но пока таких предприятий тысячи, и они долгие годы не могут свести концы с концами, не имеют не только перспективной, но даже текущей производственной и сбытовой программы, обеспечивающей рентабельность, не располагают ресурсами, чтобы решать социальные вопросы. Это касается и большого числа недостроенных предприятий, не доведенных до проектной мощности. Здесь потенциал менеджмента особенно очевиден.

Менеджмент – враг однообразных подходов. В каждом конкретном случае пути решения экономических задач, их совокупность оказываются разными. Тем не менее, можно утверждать, что на убыточных и низкорентабельных предприятиях стратегия менеджмента направляется, прежде всего, на улучшение финансовых результатов, перестройку структуры производства в пользу высокорентабельных товаров, сокращение расходов, особенно непроизводительных, максимальное использование отходов производства, внедрение ресурсосберегающих технологий, резкое сокращение управленческого аппарата на всех уровнях, изменение соотношения между основными и вспомогательными рабочими, укрепление производственной дисциплины.

Велика личная роль менеджера. Практика убеждает: нет плохих предприятий, нет плохих коллективов, есть плохие руководители. Можно привести тысячи примеров, когда завод, еле державшийся на плаву, обрел второе дыхание и становился лучшим только благодаря тому, что его возглавил талантливый менеджер.

Специфика менеджерского труда во многом предопределяется характером собственности предприятия. В США в настоящее время насчитывается примерно 11 тысяч коллективов, которые охватывают почти одну десятую часть рабочей силы страны. С помощью банковского кредита работники выкупают компанию у владельца. Все акции делятся поровну, на владельца пая отчисляется определенная часть дохода фирмы. Чем больше его заработок, тем больше ему будет подобных отчислений. Такой подход стимулирует высокую отдачу в труде. Накопленные средства работник получает при увольнении. Это бывают крупные суммы – до полумиллиона долларов и более.

Однако право участия в формировании денежного фонда компании вновь поступивший в нее получает не сразу, а спустя определенный срок. При этом процент отчислений в первые годы ниже, чем в последующие. Полноправным совладельцем фирмы работник становится лишь отработав на ней 7–10 лет. Таким образом, уравниловки нет, стимул роста производительности труда налицо.

Механизм преобразования государственного предприятия в народное довольно прост. Первое ликвидируется, все его работники увольняются. Коллектив выбирает совет учредителей, который заново набирает персонал –

тех, кто действительно нужен предприятию. Дальнейшее движение кадров определяет Совет трудового коллектива. Если кто-то стал плохо работать или в нем отпала производственная необходимость, увольняемому выдается его доля собственности плюс выходное пособие. Принимают же в коллектив новичков с испытательным сроком.

### Роль мелкого и среднего бизнеса

В условиях становления рыночной экономики мелкий и средний бизнес приобретает исключительное значение. Даже в экономически развитых странах малый бизнес выступает важным фактором развития экономики. На него приходится, как правило, 50–60% процентов валового национального продукта. В США, например, половина работающих занята на малых предприятиях, которые дают половину всей продукции и еще больше – новых идей и инновационных изделий, создают два из каждых трех новых рабочих мест. Именно эта сфера является самым активным, гибким сектором экономики. Малые предприятия способны быстро и эффективно перестраивать свое производство, внедрять наиболее прогрессивные технологии.

В Японии девять десятых трудоспособного населения заняты в мелком бизнесе, на его долю приходится 70% всех продаж. Помимо малых и средних предприятий численностью до 300 человек имеется гигантская сеть мельчайших – до 20 человек, которые получают кредит на льготных основаниях без всякого залога, под гарантию какой-либо ассоциации или финансового фонда.

В Индии большому бизнесу не разрешается дублировать номенклатуру малого, за исключением случаев, когда продукция целиком идет на экспорт. Малый бизнес занят не только производством товаров народного потребления, но и берет на себя наукоемкие направления. На его долю приходится половина промышленного производства и треть экспорта страны.

Во всех экономически развитых государствах малые предприятия представляют самостоятельный сектор экономики. Они выпускают мелкими сериями продукцию сезонного спроса, производят компоненты для крупных производств. В последнее время усиливается значение мелких предприятий.

Специфика менеджмента на малых предприятиях обуславливается тем, что такие организации представляют гибкую форму хозяйствования. Они отличаются простотой отчетности, возможностью быстро перепрофилировать производство. Количество сотрудников обычно до 20 человек, поэтому характерен теснейший и постоянный контакт руководителя с коллективом. Каждый работник кровно заинтересован в процветании фирмы, в укреплении ее финансов, поскольку это предопределяет его занятость, уровень заработка. Очень велика роль малых предприятий в организации бизнеса.

У мелкого бизнеса есть и слабые стороны: высокая степень риска, здесь намного чаще бывают банкротства, сильная зависимость от конъюнктуры. Характерный для малого бизнеса низкий уровень собственного капитала в общем объеме ресурсов ведет к повышенной зависимости от кредита. Мелкие



предприятия обычно дают меньше социальных льгот рабочим по сравнению с крупными.

Интересен анализ причин банкротств малых фирм в ФРГ, где каждая третья из них терпит крах. До 30% банкротств происходит по причинам, не зависящим от предприятий, например из-за неплатежей оптовых покупателей. До трети крахов связано с ухудшением экономической конъюнктуры. Но наибольшая доля – около 40% процентов банкротств – определяется ошибками в менеджменте, недостаточной деловой квалификацией руководителей.

В мелких фирмах практически нет официально установленной длительности рабочей недели. Аппарат управления обычно представлен управляющим-собственником, агентом по снабжению, выполняющим одновременно функции технолога, конторским работником и мастером, в подчинении которого 6–10 рабочих. Для временной работы приглашается бухгалтер. Совмещение профессий, управленческих функций в одном лице, наличие, как правило, родственных, семейных отношений на малых предприятиях позволяют более эффективно использовать трудовые ресурсы.

#### Капитан корабля под названием “бизнес”

В преддверии XXI века управление стало профессией, и, чтобы добиться успеха, недостаточно только базового образования и собственного опыта. Современному менеджеру должны быть присущи, как минимум, следующие черты:

- наличие комплекса специальных знаний, высокая компетентность и эрудиция;
- предприимчивость, инициативность, умение творчески подходить к делу, способность к риску;
- критический подход к существующему положению дел;
- гибкость и рациональность мышления и действий;
- открытость для дискуссии, свободного обмена мнениями;
- умение общаться с людьми, обеспечить хороший морально-психологический климат в коллективе;
- ориентация на конкуренцию, свободу выбора и хозяйственного маневра.

Если у вас нет стопроцентной уверенности в правильности выбора профессии менеджера, то целесообразно лишний раз проверить себя. Попробуйте ответить “да” или “нет” на следующие вопросы:

1 Есть ли у вас желание открыть собственное дело, т.е. стать предпринимателем?

2 Располагаете ли вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?

3 Согласны ли вы принять участие в сделке, которая сулит большую прибыль, но принимать решение придется в условиях неопределенности?

4 Откажетесь ли вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочитая ей менее надежную, но более доходную?

5 Любите ли вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?

6 Способны ли вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?

7 Желаете ли вы испытать себя в весьма рискованных ситуациях?

8 Способны ли вы заключить пари на сумму, которой вы в данный момент не располагаете?

9 Откажетесь ли вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?

10 Будете ли вы предлагать новые идеи, если реакция на них вашего руководителя неопределенна?

11 Независимый ли у вас характер?

12 Располагаете ли вы большим запасом жизненной энергии?

13 Любите ли вы острые ощущения, события, которые “щекочут” нервы?

14 Устроит ли вас работа, связанная с многочисленными разъездами?

15 Если бы вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы вы крупные ставки?

16 Опасаетесь ли вы крутых жизненных поворотов?

Если на 13 и более вопросов вы ответите положительно, то можете попытаться силы в предпринимательстве.

Современному менеджеру необходимо помнить имя и отчество подчиненных, первым здороваться со всеми; никогда не вести разговор на повышенных тонах; не напоминать подчиненному о сделанных им ошибках и признавать свои. Нужно уметь оценить хорошую шутку и посмеяться вместе со всеми; доверять своим сотрудникам; дорожить их мнением, временем, не отвлекать от основных занятий непрерывными поучениями, всегда откликаться на личные просьбы; обращаясь к подчиненному с поручением, делать это в вежливой форме; быть терпимым к недостаткам своих подчиненных. Никогда не переносите личные обиды или неприязнь на деловые отношения.

При беседе с подчиненным руководителю не следует одновременно просматривать бумаги, не относящиеся к делу, долго говорить по телефону, проявлять различные признаки нетерпения, например, барабанить пальцами по столу. Нельзя принимать сразу несколько посетителей – это неуважение к людям, которые не всегда могут в присутствии посторонних изложить свои проблемы.

Менеджер должен не только хорошо знать производство, но и людей и не экономить время на общении с ними. У людей должно быть чувство самостоятельности и независимости. Это увеличивает их трудовой потенциал.

### Слагаемые успеха в бизнесе

На Востоке бытует поговорка: “Если ты не знаешь, как поступить, спроси у жены и сделай наоборот.” Но в бизнесе все гораздо сложнее. Жена одного из самых богатых людей в США, специалиста по электронике, изобретателя микропроцессора Роберта Нойса обратилась как-то к нему за советом. Ей предложили соучастие в разработке нового электронного прибора. Нойс, подробно ознакомившись, вынес отрицательный вердикт: “Такой продукт не

будет иметь успеха на рынке". Однако супруга, располагавшая собственным капиталом, все же рискнула вложить в новое дело немалую сумму. Результатом поисковой работы стало поистине революционное появление персональных компьютеров.

Данный пример свидетельствует, что даже самые квалифицированные люди далеко не всегда способны оценить техническое новшество, особенно в наш быстротекущий век.

Для менеджера становится крайне острым вопрос: какие технические новинки он применит сегодня, завтра, чтобы сохранить конкурентоспособность (иначе разорение неминуемо), и каких затрат это потребует?

Вопрос об инвестиционной политике является сегодня одним из ключевых. От его решения зависит научно-техническое состояние предприятия, возможность выхода на мировой рынок, реальная конкурентоспособность. Инновационная деятельность менеджера заключается в появлении на рынке товаров с новыми потребительскими свойствами и продолжается до тех пор, пока они не станут обычными в хозяйственной практике.

Становлению и взлету инновационной фирмы практически всегда предшествует создание какой-то технической новинки – такой, которой ни у кого больше нет. Например, немецкая фирма "ЭМАГ" приобрела вес и место на рынке благодаря разработке и организации производства совершенно нового токарного автомата. В результате из крошечной фирмы, где было занято всего 40 человек, а максимальный годовой оборот едва достигал миллиона марок, компания выросла до группы "ЭМАГ", включающей десяток дочерних фирм, два производственных филиала в Испании и Франции, общий годовой доход которых достиг 250 млн. марок.

Необходимо создавать и всячески поддерживать наукоемкие фирмы. В противном случае, в техническом отношении можно оказаться на задворках. В то же время следует принимать меры по снижению потерь от инновационных рисков, тщательно оценивать каждую конкретную ситуацию, добиваться заказов на вновь создаваемую продукцию со стороны потребителей. Необходимо иметь в виду, что реальную оценку нововведения дает ее конкретный потребитель, и только на его запросах нужно строить все расчеты. Например, в свое время американская фирма "Дюпон" разработала искусственную кожу, которую отличали высокое качество и дешевизна. Обувные компании сделали ей большие заказы, и "Дюпон" расширила производство, вложив немалые средства. Однако покупатели к новинке отнеслись прохладно. Сбыта не было, и многие заказы были аннулированы. В результате фирма понесла немалые потери.

Обычно в полной мере реализовать потенциал технической новинки удается только тогда, когда потребитель получает необходимую информацию о новшестве. Когда фирма "Интел" выпустила первый в мире микропроцессор, им никто особенно не интересовался. Тогда фирма организовала для представителей индустриальных компаний курсы, на которых освещались возможности и сферы применения новых приборов. В результате спрос возрос многократно.

Как бы то ни было, любое предприятие обязано иметь программу научно-технического развития, рассчитав в каждом конкретном случае, какой путь короче и дешевле.

### Рыночная стратегия

Дилетант – это плохо. Дилетант в сфере внешнеэкономического бизнеса – это кошмар. Аксиома бизнеса: люди, участвующие во внешнеторговых сделках, должны хорошо знать, каковы цены на изделия фирмы, какая у нее прибыльность, есть ли спрос на данные изделия, на каких условиях фирма вывозит их в другие страны и многое другое. Некоторых наших бизнесменов сегодня любая сумма в твердой валюте просто завораживает. Бред ли в стране с рыночной экономикой имеются фирмы, которые бы занимались экспортом товара, если дома на него есть спрос. Интерес к внешнему рынку возникает лишь тогда, когда товар нет возможности реализовать на внутреннем.

Для внедрения на зарубежный рынок наших производителей необходимо разработать и реализовать рыночную стратегию. Для ее подготовки целесообразно привлечь широкий круг специалистов по экспортным операциям, рыночным исследованиям, планово-экономическим расчетам, инженеров, технологов. В рамках стратегических разработок объединяются все ключевые моменты рыночной деятельности в их совокупности и органическом единстве (рекламное дело, обслуживание покупателей, снабженческо-сбытовая сеть). Стратегия должна учитывать специфику спроса на отдельных товарных рынках или у отдельных групп потребителей.

Необходим и план прорыва на внешний рынок. Иностранному рынку обычно предлагается продукция, уже выпускаемая предприятием. При этом проводится работа по адаптации продукции к особенностям требований конкретного рынка. Внешние рынки, как правило, обеспечены товарами и услугами в достатке, и поэтому более эффективны разработки и предложения качественно нового товара, что, конечно, требует больше труда и затрат.

Немаловажную роль играют определение и использование каналов сбыта, а также организация транспортировки товаров, учет зарубежных цен при определении собственных, условия продажи (размер скидок для посредников, формы платежей).

Менеджеру нельзя также упустить из виду работу по защите на внешнем рынке промышленной собственности предприятия, патентов на изобретение промышленных образцов, товарных знаков и других видов подобной собственности, а также авторских прав. Такая деятельность дает возможность затруднить конкурентам выпуск аналогичных товаров, удержать место на рынке.

Нужно серьезно отнестись к импорту зарубежных капиталов. Приток ресурсов извне в форме прямых иностранных инвестиций – весьма действенный способ подъема национальных экономик. Привлечение капитала, направляемого на производство товаров и услуг, как убеждает мировой опыт, весьма эффективно. Подобные инвестиции могут осуществляться в форме

приобретения пакета акций предприятия, создания собственных производственных мощностей либо путем создания совместных предприятий.

Нередко компании и фирмы несут большие потери еще на стадии заключения контракта из-за недостаточной осведомленности о рыночной ситуации или простой коммерческой безграмотности. Действия менеджера при заключении контракта в рамках установившейся деловой практики должны строиться по следующей схеме:

- определение партнеров;
- уточнение цен;
- расчет общей суммы контракта;
- конкретизация сроков поставки товаров;
- фиксация условий платежей;
- характеристика упаковки, маркировка товаров;
- установление гарантий продавцов;
- определение размеров штрафных санкций и порядка возмещения убытков;
- решение вопросов страхования;
- характеристика обстоятельств непреодолимой силы;
- порядок арбитража и судебного разбирательства возможных споров.

Менеджеру, действующему в сфере внешнеэкономических связей, необходимо хорошо знать не только особенности рынка, но и систему хозяйствования партнера. Поэтому столь важно изучение специфики экономики, других сфер тех стран, с которыми фирма взаимодействует. Это поможет избежать многих просчетов, позволит быстрее расширять связи, наращивать их рентабельность.

Это должен знать каждый менеджер

1 Открывая новое дело, менеджер, как минимум, должен знать основы предпринимательской профессии, опираться на глубокие экономические, социально-психологические, правовые знания, а не только на предприимчивость.

2 В усиливающейся конкурентной борьбе все более важным оружием менеджера является скорость. Учет фактора времени при принятии любого решения должен стоять на первом месте.

3 Принимайте решения только после предварительной консультации с коллективом предприятия и специалистами вне его. Обеспечивайте постоянное повышение квалификации ваших сотрудников.

4 Обладайте широким кругозором. Не бойтесь рискованных нововведений. Умейте видеть перспективу.

5 Умейте заинтересовать всех своих сотрудников в общем деле.

6 Зарплата определяется уровнем инициативности каждого работника. И лучший способ достижения этой цели – акционирование.

7 Постоянно совершенствуйте структуры управления, в частности, заменяйте вертикальную структуру на горизонтальную. Многие компании на

Западе уже провели существенное сокращение управленцев среднего уровня с 12 до 6 и менее человек. В результате число сотрудников, отвечающих непосредственно за дела компании, увеличивается, поскольку возрастает количество людей, выходящих напрямую на руководителя компании. Помимо экономии средств, это расширяет мобильность и результативность управления.

8 В рабочих контактах руководствуйтесь канонами делового управления. Вот некоторые из них:

- если вы хотите указать сотруднику на совершенную ошибку, то сначала отметьте какие-то положительные аспекты его работы. Постарайтесь представить дело так, чтобы недостатки работника выглядели исправимыми,

- не говорите с людьми в приказном тоне, а старайтесь подвести человека к мысли о необходимости осуществить конкретные действия в интересах фирмы;

- лучший способ добиться оптимального результата в спорной ситуации – уклониться от спора. Признайтесь, если вы в чем-то неправы. В беседе не перебивайте партнера, дайте ему высказаться, старайтесь показать дружеское отношение к нему;

- побуждайте работников к предприимчивости, отмечайте каждое его достижение, даже самое скромное.

9 Умейте рационально использовать свое время:

- не пытайтесь делать все самостоятельно. Задача менеджера – планировать, организовывать и контролировать работу других;

- не следует полагать, что если вы – шеф, то знаете все лучше других.

Сложные специализированные управленческие задачи лучше поручать специалистам. Не бойтесь уронить этим свой авторитет. В условиях усиливающейся специализации труда обращение к специалистам – дело обычное и естественное;

- не беритесь за все дела сразу;

- никогда не переносите на завтра то, что можно сделать сегодня;

- не перекладывайте собственные упущения в работе на других.

Извлекайте уроки из неудачи, установите ее причины и сделайте выводы.

10 Изучайте возможности, особенности и перспективы рынка сбыта продукции. Только реальные потребности рынка, учет в полной мере запросов возможных клиентов могут послужить началом производства продукции. Нельзя ставить телегу впереди лошади – сначала производить продукцию, а потом искать пути реализации.

11 Основа основ менеджмента – обязательность и точность во взаимосвязях с партнерами. На Западе договоренность, достигнутая по телефону, как правило, гораздо важнее юридически оформленных документов. Никогда не обещайте партнеру то, в реализации чего вы не уверены.

12 Прежде чем предлагать партнеру какие-либо предпринимательские идеи, необходимо точно рассчитать затраты и реальную прибыль. Общие разговоры никого не интересуют.

## Бизнес в американском обществе

Американцы имеют то, что можно назвать отношениями любви-ненависти с бизнесом. Люди склонны восхищаться энергией и способностями бизнесменов, а также материальными благами от их деятельности, однако многие представляют бизнесменов как жадных манипуляторов, которые не остановятся ни перед чем в погоне за прибылью.

Каждый, кто когда-либо видел эпизоды американского телешоу “Даллас”, имел возможность взглянуть на крайнюю карикатуру образа бизнесмена. Шоу разоблачает манипуляции и сделки в нефтяной индустрии Техаса, по мере того как члены богатой семьи Далласов борются друг против друга и других соперников в бизнесе. Однако такие крайности редко происходят в реальном бизнесе США.

С другой стороны, существуют произведения, которые представляют деловых людей в качестве героев. Писатель 19 века Горацио Аглер написал серию популярных книг для мальчиков, в которых бесконечно варьировалась тема “богатые-бедные”. Герои Аглера – это молодые люди, которые достигли успеха в бизнесе благодаря усердному физическому труду и бережливости. Те же самые качества они широко использовали как средство достижения успеха в бизнесе. Списки бестселлеров наших дней также часто включают произведения, написанные удачливыми бизнесменами об их личных способах продвижения наверх.

Деловые организации Соединенных Штатов стремятся распространить идею свободного предпринимательства среди молодого поколения американцев. Различными методами они пропагандируют свои взгляды в школах и на телеэкране. Одна из сфер деятельности американского бизнеса – национальная программа под названием “Достижения молодых”. Местные бизнесмены помогают учащимся старших классов организовывать маленькие компании, товарные биржи для друзей и родителей, производить и продавать продукцию (например, дверные цепочки или настенные украшения) и платить дивиденды держателям акций. Эти молодые люди действуют как руководители компаний, продавцы и производственные рабочие. Такая деятельность дает молодым людям возможность более глубоко оценить роль частного предпринимательства в обществе, предоставляет им первый опыт в деловой практике. И в будущей деятельности юных бизнесменов этот накопленный опыт помогает их становлению в мире реального бизнеса.

### Душа новой компании

В прошлом спрос превосходил предложение. Если вы производили товар, всегда находился тот, кто покупал его. Хозяином в деловом мире был инвестор – тот, кто вкладывал деньги, чтобы произвести товары.

В этом мире компании требовали только одну вещь от своих рабочих: производить товары. Делать – это не думать. Думать должно было руководство. Взамен рабочие получали гарантированную работу на всю жизнь.

Сегодня существует не один, а два хозяина: инвестор и покупатель. И у вас должны быть оба. Но чтобы иметь обоих, вы должны быть в первую очередь ориентированы на покупателя. Если вы сумеете привлечь покупателя и удовлетворить его потребности, вы привлечете и хороших инвесторов.

Процесс централизации привел к тому, что покупатель вышел на первое место, и единственная вещь, в которой заинтересован покупатель, – результат.

Потребители надеются, что их потребности будут удовлетворены. Они хотят получить за свои деньги товар наилучшего качества, или они найдут то, что им нужно, в другом месте. Быстрота внедрения нового – ключ к деловому успеху.

Результат имеет два аспекта. Во-первых, компания не может гарантировать рабочие места, так как ее хозяин, потребитель, не может гарантировать, что будет постоянно покупать продукцию данной компании. Во-вторых, компания не может оплачивать сами усилия, потому что ее хозяина, потребителя, не интересуют усилия. Его интересуют только результаты.

Чтобы выжить, компания постоянно должна обновлять ассортимент и качество товаров, а ее работники должны проявлять инициативу в создании того, что действительно ценно для покупателей.

Таким образом, старый подход – гарантированное рабочее место – изжил себя, и его заменил новый – проявляй инициативу, чтобы получить возможность. Компании предоставляют рабочим возможность учиться. Взамен рабочие обещают проявлять инициативу в создании того, что представляет реальную ценность для потребителей, и таким образом приносить компании доход.

“Большая” работа требует “больших” людей, но “маленькие” люди тоже хотят ходить на работу, иметь свое место в жизни. И задача менеджера – создать у простых работников интерес к общему делу, оценить их вклад в успехи компании.

Хороший руководитель должен уметь сочетать собственные интересы, интересы общества и интересы держателей акций.

## Мотивация

“Деньги – самая важная вещь в мире”, – писал Бернард Шоу. Но когда речь идет о мотивации, деньги не всегда являются главной движущей силой. Некоторые работы и задачи сами по себе являются захватывающими. В этом случае вам не нужно нажимать на финансовые рычаги. И если вы это сделаете, появляется риск снизить мотивацию. Менеджер, который думает по-другому, наивен.

Возьмем пример с академиком, которого раздражали дети, шумно игравшие в парке под его окнами. Он сказал им, что ему очень нравится тот шум, который они производят, когда играют, и что он собирается им платить фунт в день. Они были в восторге. Но через три дня он сказал им, что сможет платить только полфунта. А на следующий день дал только половину этой суммы. Дети отказались играть и поклялись никогда не возвращаться. После



этого академик наслаждался тишиной. Дети сосредоточили свое внимание на деньгах и позабыли о том, что давало им удовольствие от игры.

Кто же те люди, которым работа приносит больше всего удовольствия? Не коммерсанты, банкиры или высокопоставленные сотрудники компаний, скорее, ремесленники и женщины отмечают наибольшее удовлетворение от работы. Наслаждение ремесленника происходит от той власти, которую он имеет над своим творением, и от того факта, что он может идентифицировать себя с продуктом своего труда.

Многое из современного понимания того, что является мотивацией для работника, базируется на исследованиях, которые проводились в Америке в начале нашего века. Исследователи обнаружили, что психологические факторы были наиболее важными, например то, как руководство обращалось с работниками.

Сравнительно недавно было обнаружено, что работники просто хотят знать, что их любят, они хотят чувствовать обратную связь в своей деятельности. Работники, которые счастливы в своей работе, будут работать усердно и продуктивно, и не уволятся. Но как сделать работников счастливыми? Первый шаг, и довольно весомый, во всей системе – это быть счастливым самому. Работники более счастливы в тех компаниях, которыми руководят менеджеры, довольные собой, своей работой и своими сотрудниками. С другой стороны, если менеджер недоволен собой или своей работой, это скажется самым негативным образом на его сотрудниках.

Д-р Кристиан Альмейрак, французский физик и консультант по менеджменту, разработал два простых принципа счастья. Следуйте им, чтобы создать счастливое рабочее место и рабочую силу.

Первое. Ваше наслаждение своей работой – самая важная вещь для вас и для тех, кто вас окружает. То, как вы управляете ситуацией на работе, и отношения с сотрудниками полностью зависят от вашего настроения. Менеджер, который любит свою работу, всегда будет пользоваться большим авторитетом и пониманием, чем тот, кто всегда выглядит несчастным и раздраженным на своем рабочем месте.

Второе. Вы наслаждаетесь своей работой, если вы наслаждаетесь мыслями, которые у вас возникают, и историями, которые вы рассказываете, прямо сейчас. Счастье связано с вашим мыслительным процессом. Мыслите позитивно. Если вы будете мыслить негативно, вы будете несчастны.

Чтобы мыслить позитивно, выбирайте для размышлений то, о чем приятно думать, и избегайте думать об остальном. Другими словами, держите ваши мысли под контролем. Как менеджер, вы должны быть ответственны за все. И первая вещь, за которую вы должны быть ответственны, – ваши мысли.

Управляйте вашими мыслями, и вы будете удивлены, насколько легко вам будет удаваться все остальное в вашей работе.

Конечно, это не значит, что вы должны все видеть в розовом свете. Никто не наслаждается собой каждую минуту каждого дня. Просто не задерживайтесь на проблемах и неприятных мыслях ни на минуту дольше, чем это необходимо.

## Туризм и бизнес

Турист обычно описывается как человек, который едет смотреть другие страны для удовольствия. Если он путешествует по другим причинам, его нельзя назвать туристом. Но не всегда легко точно определить, что такое “для удовольствия”.

Если путешествие трудное и очень неудобное, удовольствие приходит после возвращения домой. Когда турист 17 века возвращался в Англию, от него ожидали, что он будет по-другому разговаривать, носить странные одежды, находить недостатки в своей собственной стране и сожалеть о том, что он англичанин. И если он этого не делал, никто не верил, что он побывал за границей. Удовольствие от путешествия заключалось в том, чтобы дать людям знать, что вы путешествовали.

Путешествия были намного легче, чем в шекспировские времена, когда, примерно сто лет назад, Самюэль Клеменс отправился с группой американских туристов по Средиземному морю, в Палестину, Египет и другие места. Каждый из них заплатил \$1250 за путешествие, но, как позже говорил Марк Твен: “Это было разрекламировано как приятная экскурсия. Возможно, это была приятная экскурсия, но она абсолютно не выглядела и не ощущалась как приятная экскурсия”.

Для них также удовольствие пришло после возвращения домой. Позже Марк Твен говорил, что они забыли неприятные детали путешествия и помнили только самое лучшее, то, что действительно доставило им удовольствие.

Вы когда-либо путешествовали? Если да, то наслаждались ли вы каждой минутой вашего путешествия? Или были какие-то вещи, которые кажутся вам лучше сейчас, когда вы вспоминаете их, чем они казались вам в то время? Ваше путешествие было почти наверняка более легким и удобным, чем путешествия сто или даже пятьдесят лет назад. Возможно, оно было и менее дешевым. Туристы с парохода Марка Твена заплатили \$1250 за путешествие, но они были должны платить дополнительно за каждую экскурсию на берегу. Сегодня вы можете летать на комфортабельных самолетах и останавливаться в хороших отелях за твердую сумму, которая включает почти все. Страны, которые вы посещаете, делают ваше путешествие настолько приятным, насколько они могут. Причина этого в том, что они хотят привлечь туристов.

Не так давно турист должен был быть или очень богат, или готов выносить очень плохие условия. Сегодня нет необходимости быть очень богатым, чтобы быть туристом. Все больше и больше людей покидает свои страны, чтобы провести отпуск за границей. Индустрия туризма стала очень важной.

Сегодня большинство туристов едут в страны Европы. Многих привлекает Италия. Любители гор едут в Швейцарию в больших количествах и зимой, и летом, а любители солнца из стран Севера устремляются к берегам Средиземного моря.

Британия также имеет ценности, привлекающие туристов, и понимает, насколько важны хорошие дороги, удобные отели, помощь тем посетителям,

которые не говорят по-английски, и реклама. Результатом явилось увеличение потока туристов. Большинство туристов хотят провести какое-то время в Лондоне и увидеть Тауэр, смену караула, Парламент и так далее. Они также посещают родину Шекспира Страдфорд-на-Эване, университеты Оксфорд и Кембридж и города, полные истории, такие как Эдинбург и Бат.

Растущее число туристических агентств предлагает активный туризм, если вы интересуетесь каким-либо спортом или просто активным отдыхом. Предоставляются оборудование и опытные инструкторы, а также все необходимые условия.

Особенно быстрое развитие туристического бизнеса началось с применением компьютерных технологий, которые позволили создать обширные базы данных, использовать базы данных клиентов для прямого маркетинга и улучшения техники подготовки персонала.

Исследования, проведенные на Гавайях, показали, что в 1998 году 8% от всех людей, занятых в области туризма, являлись работниками отделов информационных систем, а к 2006 году эта цифра возрастет до 11%.

Основная цель информационных технологий в туризме – определить перспективных покупателей и, превратив их в клиентов, сохранить их лояльность. Хорошо организованная информация должна распространяться быстро, точно и относительно недорого. И тогда она явится ключом к завоеванию туристического рынка.

### Финансовая основа деятельности фирмы

Работа в капиталистической системе обозначает, что каждый, у кого возникла идея жить по-другому, создать собственное дело, может ее осуществить. Но для этого нужен капитал. Капитал – это денежная сумма, необходимая для того, чтобы начать бизнес.

Самый обычный способ получения денег, чтобы начать бизнес, – взять кредит в банке или каком-либо другом финансовом учреждении.

Перед тем, как они соглашаются предоставить кому-либо кредит, финансовые учреждения требуют дать убедительные ответы на множество вопросов, касающихся новой фирмы. Они хотят быть уверенными, что есть реальная возможность получения прибыли, и что человек, обращающийся за кредитом, знает, что он делает и как будет вести дело в дальнейшем.

Более крупные компании часто получают деньги, продавая акции. Люди, которые покупают акции, становятся держателями акций. Отдав свои деньги компании, они покупают часть бизнеса и право голоса в управлении компанией на собраниях акционеров.

В конце года фирма делит часть дохода среди владельцев акций. Это называется дивиденды. Некоторую часть дохода компания удерживает, чтобы инвестировать в новое оборудование или нанять еще рабочих.

Если вы являетесь владельцем акций и хотите вернуть деньги, которые вы вложили в компанию, вы должны продать свои акции на Фондовой бирже. Фондовая биржа – это место, где акции продаются и покупаются.

Цена акций определяется количеством людей, которые хотят купить их.

Если компания приносит доход, другие люди могут пожелать приобрести ее акции. И тогда вы сможете продать акции по более высокой цене, чем вы за них заплатили. Но если бизнес идет плохо, вы можете потерпеть убытки.

## Налоги

Основная роль налоговой системы – получить необходимые средства для обеспечения социальных и экономических целей. Почему каждая страна испытывает неприятную необходимость ставить вопрос сбора налогов на одно из первых мест? Очевидный ответ в том, что налогообложение необходимо для обеспечения правительства деньгами, предназначенными для того, чтобы оно могло выполнять свои функции. Однако этот ответ не совсем верен. Правительства нуждаются в сборе налогов не только для этой цели.

Например, они могут непосредственно распределять ресурсы. Большинство правительств делают это во время войны как в отношении людей, так и в отношении таких необходимых материалов, как сталь. В странах с плановой экономикой техника контроля над ресурсами была настолько доминирующей до недавнего времени, что экономика таких стран получила название командной.

Однако такие прямые методы отвергаются в рыночной экономике мирного времени как ненадежные и неэффективные. Директивными методами трудно управлять эффективно. Это делает их особенно неудобными для использования в развивающихся странах. Даже тоталитарные страны признали такие методы дорогостоящими и неэффективными. Централизованное планирование таких развивающихся систем, как китайская, все более движется к менее прямым методам достижения экономических целей, одним из которых является налогообложение.

Другая альтернатива налогообложению – просто печатать деньги. В большинстве развивающихся стран, однако, более чем скромные финансовые ресурсы ведут к инфляции (даже при высоком уровне явной и скрытой безработицы). В любом случае, инфляция – это не особенно желаемый способ финансовой деятельности правительства. Она действует как непредсказуемый и регрессивный налог, затрагивающий, в первую очередь, беднейшие слои общества. Инфляционное давление на финансовый рынок также оказывает нежелательный эффект на инвестиции и банковскую деятельность. Важная роль налогообложения в макроэкономике – уменьшить инфляционное давление как на государственный, так и на частный сектор, пытающиеся приобрести одни и те же товары и услуги. Налоги необходимы, чтобы обеспечить правительства деньгами, а также взять деньги у населения.

Правительство также может одолжить деньги у населения и другими способами помимо налогов. Однако на практике ограниченный внутренний рынок капитала в большинстве развивающихся стран делает возможности внутренних займов ненадежными. Что касается внешних займов, то кредит большинства развивающихся стран на международных финансовых рынках

довольно ограниченный, и такие кредиты часто имеют свои собственные опасности, которые большинство этих стран слишком болезненно испытало в последние годы.

Последней возможной альтернативой налогообложению как средству, при помощи которого правительство может получить возможность управления ресурсами и в то же время сократить опасность инфляции, является продажа товаров и услуг, которые они производят. Такая продажа может осуществляться прямо, через деятельность государственных предприятий, или косвенно, взимая плату за действительные или предполагаемые доходы, которые люди получают от деятельности государства.

## Реклама и общество

В глазах делового мира и многих экономистов реклама выполняет очень важную функцию. Она помогает потребителю сделать выбор среди конкурирующей продукции. Также, увеличивая спрос на продукцию, она расширяет возможности массового производства и, таким образом, приводит к его увеличению и снижению потребительских цен. Однако, с другой точки зрения, реклама действует против важных социальных ценностей, когда создает фальшивые “потребности” и поощряет расточительство.

Противоречие между потребительскими и другими социальными ценностями часто выливается в открытое политическое противостояние. Тогда государство вынуждено применять силу для решения спорных вопросов. Должны ли быть установлены ограничения на виды продукции, которые разрешается рекламировать? Должны ли рекламодатели предупреждать о вреде, который приносит продукция, наряду с ее положительными качествами, например, при рекламе сигарет? Демократическая политическая система предусматривает ответы на такие вопросы в постоянном процессе улучшений и изменений – постоянно растущей защите потребителя против нечестной и вредной рекламы.

Было бы трудно переоценить роль предпринимательства и деловой активности в демократических политических системах нашего времени. Распространяя экономическое предпринимательство среди многих слоев общества, система свободного предпринимательства помогла избежать концентрации политической и экономической власти в одних руках. Обеспечивая постоянно растущий “пирог” материального богатства, промышленность и бизнес помогли смягчить неизбежные конфликты по поводу того, как этот “пирог” будет делиться. Политические дебаты, в основном, сосредоточены на том, как правильно осуществлять распределение богатства, а не на предложениях коренного изменения существующей системы. Это не значит, что все удовлетворены существующим положением вещей. Однако благодаря материальному благополучию, созданному системой свободного предпринимательства, удастся избежать в широких масштабах отчаяния и экстремизма, являющихся врагами демократического развития.

## Два аспекта внешней торговли

Импорт и экспорт являются двумя аспектами внешней торговли. Страна тратит деньги на товары, которые она импортирует, и получает деньги от экспорта. Важной стороной внешней торговли является то, что она снижает внутренние цены, создавая конкуренцию и обеспечивая крупные рынки за рубежом. Правительства могут накладывать на них ограничения. И они действительно делают это, облагая импорт таможенными пошлинами и ограничивая некоторые виды экспорта.

Таможенные власти должны следить, чтобы импортируемые товары не продавались по более низким ценам, чем те, которые производятся в данной стране, или по которым они продаются в стране, откуда привезены.

Крупные фирмы могут иметь свои собственные отделы импорта и экспорта. Но и крупные и мелкие фирмы занимаются растаможиванием и сотрудничают со специальными агентами, которые детально обеспечивают весь процесс транспортировки.

Когда товары продаются за рубежом, оптовые покупатели должны платить за склады и хранение, некоторое время прибыли не получая. И в дальнейшем они должны работать с большей прибылью, чтобы покрыть эти издержки. Многие оптовые покупатели предпочитают становиться внешнеторговыми агентами, которые работают на комиссионной основе. Тогда они не должны будут платить за товары, но могут получать наивысшую возможную прибыль, когда товар продается по высокой цене.

Таким образом, после проведения тщательных рыночных исследований производитель может выходить на широкий внешний рынок, если он имеет подходящую продукцию, соответствующую мировым стандартам качества, и продает ее по приемлемой цене.