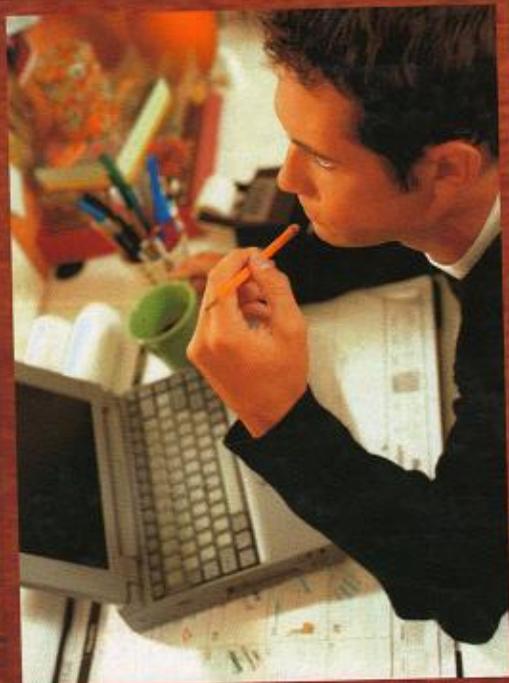


*Издано к 80-летию НГУ им. Т.Г. Шевченко*



**СПРАВОЧНОЕ ПОСОБИЕ  
МЕНЕДЖЕРУ**

*к 80-летию  
ПГУ им. Т. Г. Шевченко*

# **СПРАВОЧНОЕ ПОСОБИЕ МЕНЕДЖЕРУ**

*Под редакцией М.И. Трача*

УДК 338 (03)  
ББК У291.21я22  
С74

Справочное пособие менеджеру.  
под ред. к.э.н., доц. М.И.Трач

Справочное пособие менеджеру. – Рыбница, 2010, - 512 стр.

Авторами отдельных глав являются:

к.э.н., доц. Трач М.И. – гл. 1., гл. 3., гл. 9 (п.9.2)

к.э.н, доц. Трач Д.М. – гл. 8, гл. 9 (п. 9.3, 9.4, 9.5, 9.6)

к.соц.н., доц. Мельничук Л.Д. – гл. 4., гл. 6.

к.филос.н., доц. Саввина Л.И. – гл. 13.

к.э.н., доц. – Макаренко А.В. – гл. 5., гл. 14.

ст. препод. Вычужин В.А., препод. Вычужина И.В. – гл. 2.

ст. препод. Паустовский Д.Ю. – гл. 7.

ст. препод. Гайдей Е.А. – гл. 9 (п.9.1)

препод. Визер О.В. – гл. 11.

препод. Козьма Е.С. – гл. 10.

препод. Рак Т.Б. – гл. 12.

Утверждено Научно-методическим советом  
ПГУ им. Т.Г. Шевченко

Рецензенты: доцент М.С. Крайний  
доцент И.А. Павлинов

© Трач М.И., 2010  
Компьютерная верстка  
Н. Г. Луговая

Деятельность бизнес – структур в новых условиях хозяйствования требует от менеджеров различного уровня не только желания, напористости в достижении поставленных целей, но и постоянного самосовершенствования в различных областях управления.

В данной работе сделана попытка подготовить в помощь менеджерам важнейшие, на взгляд автора, вопросы организации и ведения бизнеса начиная от оперативной его организации до рассмотрения вопросов взаимодействия с партнерами по рынку: банками, инвесторами, поставщиками ресурсов и покупателей продукции, работ, услуг.

При подготовке материала автор исходил из необходимости оказания практической помощи менеджерам в решении как текущих, так и стратегических задач, в таких как: управление производственной мощностью; нормирование производственных ресурсов; расчеты экономической эффективности организационно-технических мероприятий; разработка и анализ инвестиционных проектов, бизнес – планов; управление маркетингом; экспортно-импортные операции; анализ финансовой отчетности; налоги и налогообложение; стратегия финансирования; управление персоналом, конфликтами; интеллектуальной собственностью; хозяйственные споры и др.

Книга будет полезна студентам, преподавателям, менеджерам всех уровней управления, а также всем интересующимся проблемами организации предпринимательской деятельности.

## СОДЕРЖАНИЕ

ГЛАВА I. ПРЕДПРИЯТИЕ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ .....	9
1.1. Организация деятельности предприятий .....	9
в условиях рыночной экономики.....	9
1.2. Методика расчета производственной мощности .....	19
1.3. Нормирование производственных ресурсов.....	24
1.4. Нормирование расхода топливно-энергетических ресурсов .....	25
1.5. Пример расчета общезаводской удельной нормы расхода электроэнергии .....	26
1.6. Расчет удельных норм расхода тепловой энергии на единицу продукции .....	28
1.7. Нормативы и нормы трудовых затрат .....	30
1.8. Нормы и нормативы оборотных средств .....	31
ГЛАВА 2. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ .....	37
2.1. Планирование развития организации (предприятия) .....	39
2.2. Место бизнес – планирования в системе планирования развития организации (предприятия).....	42
2.3. Требования к содержанию бизнес-плана и процедура разработки ....	44
2.4. Процедура разработки бизнес – плана .....	45
2.5. Резюме.....	46
2.6. Характеристика выпускаемой продукции и оказываемых услуг .....	47
2.7. Оценка рынка сбыта .....	49
2.8. Анализ конкуренции и конкурентных позиций .....	52
2.9. План маркетинга в структуре бизнес-плана .....	55
2.10. План производства товаров и оказываемых услуг .....	57
2.11. Организационный компонент бизнес-плана.....	59
2.12. Финансовые риски реализации бизнес-плана .....	60
2.13. Финансовый план.....	61
ГЛАВА 3. МЕТОДИКА РАСЧЕТА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНИЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ .....	95
3.1. Создание, освоение новых видов и повышение качества выпускаемой продукции .....	96
3.2. Внедрение прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производственных процессов .....	98
3.3. Совершенствование управления, планирования и организации производства.....	99
3.4. Совершенствование организации труда .....	102
3.5. Эффективность мероприятий по экономии сырья, материалов, топлива и энергии .....	107
Глава 4. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ .....	109
4.1. Место маркетинга в управлении организацией.....	109

4.2. Принципы и функции маркетинговой деятельности .....	112
4.3. Модели построения и функции маркетинговой службы предприятия .....	115
4.4. Маркетинговое планирование .....	123
4.5. Управление разработкой комплекса маркетинга .....	131
4.6. Управление покупательским поведением .....	133
Глава 5. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ .....	137
5.1. Кадровая политика .....	137
5.2. Стратегии управления персоналом .....	138
5.3. Система управления персоналом .....	140
5.4. Управление кадровым резервом .....	144
5.5. Аудит персонала .....	146
5.6. Планирование персонала .....	148
5.7. Состав службы управления персоналом .....	151
5.8. Обеспечение службы управления персоналом .....	152
Глава 6. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ .....	154
6.1. Сущность организационного конфликта и его структура .....	154
6.2. Виды конфликтов в организации и причины их возникновения .....	159
6.3. Стадии развития конфликтов и возможные их последствия .....	165
6.4. Содержание процесса управления конфликтами .....	169
6.5. Методы и стратегии разрешения конфликтов в организационной деятельности .....	173
6.6. Роль руководителя в регулировании конфликтов .....	177
ГЛАВА 7. ИНВЕСТИЦИОННОЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ .....	183
7.1. Сущность, классификация, структура и значение инвестиций .....	183
7.2. Источники финансирования инвестиций .....	186
7.3. Методы и принципы инвестирования .....	189
7.4. Государственное регулирование инвестиционной деятельности .....	192
7.5. Содержание инвестиционного проекта и инвестиционного бизнес- плана .....	194
7.6. Расчет прибыли .....	223
7.7. Расчет денежных потоков .....	223
ГЛАВА 8. СТРАТЕГИИ ФИНАНСИРОВАНИЯ .....	227
8.1. Что необходимо знать, для привлечения средств (финансирования)? .....	227
8.2. Финансирование на различных этапах бизнеса .....	228
8.3. Дополнительные источники финансирования: привлечение капитала со стороны .....	233
8.4. Дополнительные источники финансирования: финансовые займы ..	235
8.5. Финансирование из внутренних источников .....	239
8.6. Договоры лизинга .....	240
8.7. Темпоральный фактор в проблеме привлечения средств .....	241
8.8. Кредитование: стратегия и тактика .....	246
8.9. Действия, необходимые для получения кредита .....	246
8.10. Гарантии кредита .....	247

8.11. Этапы на пути к кредиту .....	248
8.12. Регламент о кредитовании в кредитных учреждениях на примере банковской системы стран СНГ .....	256
8.13. Процедуры аудиторского контроля кредитной деятельности банка	293
<b>ГЛАВА 9. ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b> .....	295
9.1. Виды внешнеэкономической деятельности.....	296
9.2. Международные торговые контакты.....	301
9.3. Аккредитив в международных расчетах и технология работы с ним	323
9.4. Инкассо в международных расчетах .....	335
9.5. Обоснование экспортером выбора формы оплаты и гарантии .....	345
9.6. Осуществление практических мероприятий .....	350
<b>ГЛАВА 10. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ</b> .....	359
10.1. «Читаем» баланс.....	359
10.2. Экспресс-оценка финансового состояния.....	370
10.3. Анализ финансовых коэффициентов .....	372
10.4. Анализ финансовой устойчивости .....	381
10.5. Анализ ликвидности баланса .....	388
10.6. Оценка вероятности банкротства .....	390
<b>ГЛАВА 11. НАЛОГИ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ</b> .....	398
11.1. Понятие налога, другого платежа и налоговой системы .....	398
11.2. Плательщики налогов и их учет .....	398
11.3. Объекты налогообложения .....	398
11.4. Порядок установления и отмены республиканских налогов и льгот	399
11.5. Обязанности и права налогоплательщика .....	402
11.6. Меры ответственности налогоплательщика и его должностных лиц за нарушение налогового законодательства .....	404
11.7. Права, обязанности и ответственность налоговых органов и их должностных лиц .....	408
11.8. Виды налогов.....	408
11.9. Основные виды налогов, взимаемых с юридических лиц .....	410
11.10. Ставки налога .....	414
11.11. Единый социальный налог .....	423
<b>ГЛАВА 12. ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ДОГОВОРЫ И ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ СПОРЫ</b> .....	445
12.1. Понятие хозяйственного (предпринимательского договора), его субъекты .....	445
12.2. Классификация предпринимательского договора и его отличия от других договоров .....	448
12.3. Понятие «хозяйственный спор» и его виды .....	450
12.4. Причины возникновения хозяйственных споров .....	454
12.5. Порядок рассмотрения арбитражных дел .....	455
12.6. Исковое заявление и порядок его прохождения.....	457
12.7. Порядок взыскания задолженности.....	463

12.8. Избежание штрафных санкций .....	464
ГЛАВА 13. ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ И ЕЕ ЗАЩИТА	467
13.1. Понятие «интеллектуальная собственность». Авторские права в ПМР.....	467
13.2. Срок действия авторского права.....	473
13.3. Смежные права. Защита авторского и смежного права.....	477
на территории ПМР .....	477
13.4. Защита промышленной собственности в ПМР .....	481
13.5. Проблемы правового регулирования в сфере ИС .....	489
ГЛАВА 14. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ .....	498
14.1. Принципы и задачи стратегического менеджмента .....	498
14.2. Правила разработки целевых стратегий.....	499
14.3. Стратегии роста.....	503
14.4. Оценка эффективности финансовой стратегии .....	506

# ГЛАВА I. ПРЕДПРИЯТИЕ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

## 1.1. Организация деятельности предприятий в условиях рыночной экономики

Переход к новым условиям хозяйствования, в которых главенствующая роль принадлежит рыночным отношениям впервые поставил перед нашей хозяйственной практикой множество новых проблем, вопросов, которыми большинство советских предприятий в силу существовавшей ранее полной централизации управления экономикой страны вообще не занимались или в лучшем случае действовали в данных вопросах по рекомендациям своих вышестоящих организаций.

Особую значимость многие проблемы приобретают в связи с возможностью для каждого товаропроизводителя выхода на мировой рынок. Если на внутреннем рынке (союзном) многие вопросы взаимоотношений между товаропроизводителем и потребителем могут (на первых порах) остаться незамеченными, так как степень профессиональной подготовленности их работе в новых условиях одинакова, то при выходе на мировой рынок многие коллективы столкнутся с дефицитом опыта в мирохозяйственной практике. Для некоторых это может обернуться наказанием в виде финансовых санкций (это в лучшем случае), а для некоторых и банкротством. Чтобы этого не произошло, необходима тщательная проработка всех вопросов, связанных с подготовкой производства новой продукции, ее производством и реализацией.

Постараемся систематизировать, на наш взгляд, некоторые важнейшие требования к организации деятельности предприятий в условиях рыночных отношений. Сгруппируем их по следующим основным направлениям:

1. изучение спроса на предполагаемую продукцию и подготовка к ее производству;
2. определение объемов производства;
3. отработка вопросов сбыта продукции;
4. организация работы с потребителями.

1. При изучении спроса на выпускаемую или предполагаемую продукцию важно обратить внимание на устойчивость спроса. Это особенно важно для крупных предприятий, для которых ориентировка на текущий

спрос (до 1 года) или перспективный (до 5 лет) неприемлема (за некоторым исключением), в силу некоторых их особенностей. Дело в том, что крупные предприятия недостаточно мобильны в своем производстве и характеризуются стабильностью номенклатуры, а зачастую и ассортимента выпускаемой продукции. Обеспечение высокой конкурентоспособности таких предприятий достигается хорошо налаженной работой по прогнозированию развития научно-технического прогресса в данной области, а также по активному влиянию на формирование спроса. Позволим себе утверждать, что законодателями "моды" всегда являются крупные предприятия (фирмы, концерны), которые для этого располагают соответствующим научным и производственным потенциалом. Особенностью их работы как раз и является то, что она основывается на хорошо налаженном прогнозировании, что и обеспечивает им стабильность рынка сбыта.

Что касается малых предприятий, то они наоборот, отличаются высокой мобильностью производства. Поэтому для них возможна ориентировка на текущий и перспективный спрос для определения объемов и ассортимента выпуска продукции. Это как раз соответствует целям их создания. Однако, как для крупных, так и для малых предприятий важным моментом является выбор к производству продукции, соответствующей профилю предприятия. Это позволяет без значительных дополнительных кап.вложений усовершенствовать выпускаемую продукцию или освоить выпуск новой из этой же номенклатуры. В этом случае имеется возможность сохранить опытный кадровый персонал, в то время как изменение профиля производства может привести к его существенному обновлению, что не желательно, так как многое в таком случае приходится начинать с нуля. Сохраняются и уже отлаженные хозяйственные связи с поставщиками сырья, материалов, комплектующих, а также эффективно используется уже имеющаяся производственная инфраструктура и созданные условия для реализации продукции.

Важным элементом при изучении спроса на продукцию является изучение конкурента: ассортимент выпускаемой им продукции; ее конкурентоспособность; его рынки сбыта. Необходимо стремиться к установлению деловых контактов с конкурентами, налаживанию обмена научно-технической информацией. Во всем этом необходимо руководствоваться требованиями законодательства о монополизации.

Изучив спрос и убедившись в его устойчивости, можно приступить к формированию плана производства. Здесь, на наш взгляд, работу коллектива следует организовать по двум направлениям: первое - это обеспечение выпуска уже освоенной продукции, т.е. удовлетворение в данном случае текущего спроса; второе, что нам представляется исключительно важным, модернизация выпускаемой, или подготовка нового, более прогрессивного поколения продукции.

На это, второе направление работы коллектива, следует обратить особое внимание, так как от него, не боимся преувеличить, зависит судьба предприятия. Именно от качества работы на этом направлении будет зависеть, сможет оно в перспективе обеспечить себе рынок сбыта или нет.

Эта работа включает в себя следующие стадии:

- а) исследовательскую работу;
- б) проектную подготовку;
- в) технологическую подготовку;
- г) организационную и материальную подготовку.

Прежде чем перейти к рассмотрению каждой из перечисленных стадий, попытаемся ответить на вопрос: как лучше организовать их выполнение - своими силами или сторонними организациями на договорной основе?

В сложившейся в последние несколько десятилетий в СССР практике эти функции, как правило, выполняли отраслевые научно-исследовательские, проектно-конструкторские и технологические институты. Данные учреждения находили свое место в существовавшей в тот период централизованной структуре управления экономикой и, как могли, выполняли свои функции. На наш взгляд, выполняли они эти функции крайне неудовлетворительно. Темпы развития научно-технического прогресса и внедрение его достижений в производство были крайне недостаточными. Да и не могло быть по другому в условиях отсутствия конкурентной борьбы за потребителя и нестыковки интересов-разработчиков и внедренцев. В условиях рыночной экономики, чтобы не оказаться банкротом, нужна высокая степень гарантии качества и своевременности выполнения всех перечисленных стадий подготовки производства: исследовательской, проектной, технологической, организационной и материальной. В свою очередь это обеспечивает гибкость производства, а, соответствен-

но, и его конкурентоспособность. Не отвергая категорически саму возможность существования других путей обеспечения высокого качества и своевременности подготовки производства новой продукции, все же считаем, что эти функции являются неотъемлемыми элементами единого процесса производства продукции, а, соответственно, и наибольшая эффективность может быть достигнута при создании единой, целостной системы "проектно-конструкторская разработка - производство". Разумеется, это прежде всего относится к крупным предприятиям, для которых наличие в структуре конструкторских бюро, исследовательских лабораторий, а возможно и проектно-конструкторских институтов будет эффективным.

Для малых предприятий эффективной будет работа по лицензии, т.е. создание в структуре малого предприятия подразделения по разработке новых видов продукции будет неэффективным из-за незначительных объемов производства. Рассмотрим вкратце задачи, решаемые на каждой стадии подготовки производства новой продукции.

На исследовательской стадии подготовки производства необходимо провести анализ технического уровня производимой продукции, при этом старые методики неприемлемы. В обязательном порядке при анализе необходимо производить сравнение с лучшими достижениями в этой области в мировой практике. Для этого по своим техническим параметрам продукцию следует распределить по уровням:

- выше уровня аналога в мировой практике;
- на уровне аналога в мировой практике;
- ниже уровня аналога мировой практике.

Разумеется, что для проведения такого анализа необходимо располагать соответствующей информацией. "Эти вопросы и должна будет решать служба маркетинга предприятия. Итогом исследовательской стадии должно быть определение перспектив развития производства и разработанные технические условия для проектирования продукции. На стадии проектирования продукции, используя результаты исследовательской работы, окончательно определяется характер продукции, ее конструкция, физико-химические свойства, внешний вид, технико-экономические и другие качественные показатели. Не ставя перед собой целью раскрытие всего процесса проектирования продукции, остановимся только на некоторых, на наш

взгляд, простейших требованиях, предъявляемых к данной стадии подготовки производства новой продукции.

Прежде всего, необходимо, на основе использования унификации деталей и узлов обеспечить конструктивную и технологическую преемственность проектируемой продукции с более высокими технико-экономическими параметрами.

Унификация позволит уменьшить объемы и сроки проектных работ, использовать для нового производства имеющиеся оборудование и инструментальную оснастку, освоенные ранее технологические процессы, упрощается освоение новых изделий. Этим самым достигается выигрыш во времени, что является исключительно важным моментом в условиях рыночной экономики (выиграет тот, кто выиграет время), сокращаются затраты на техническую подготовку и освоение новой продукции, снижается себестоимость продукции в целом.

В борьбе за потребительский рынок преимущество обеспечивается также предусматриваемой (заложенной) в проекте возможностью модернизации базовой конструкции. При этом возможны несколько вариантов. Первый, когда на смену выпускавшейся продукции приходит модернизированная и потребитель в этом случае просто покупает новую продукцию.

Второй вариант, когда изготовитель производит модернизацию действующего оборудования непосредственно у потребителя путем замены соответствующих агрегатов, что, как было сказано выше, предусматривается на стадии проектирования новой продукции. Следует отметить, что оба варианта жизненны и выбор того или другого зависит от характера выпускаемой продукции.

На стадии технологической подготовки производства следует тщательно проработать такие вопросы как: выбор и расстановка оборудования; определение потребностей технологической оснастки; разработку методов технического контроля качества продукции; нормирование расхода всех видов производственных ресурсов. Важным моментом в технологической подготовке производства является разработка маршрутной технологии, при этом, следует идти по пути разработки комплексной технологии, охватывающей основные, вспомогательные и обслуживающие процессы.

На стадии технологической подготовки производства необходимо руководствоваться основными требованиями, предъявляемыми к правиль-

ной организации производственного процесса, т.е. обеспечения максимального разделения труда, прямоточности и сбалансированности процесса. Благодаря этому обеспечивается эффективное использование производственных фондов и сокращается длительность производственного цикла изготовления продукции.

На стадии материальной и организационной подготовки, исходя из технической и технологической подготовки следует решить вопросы обеспечения производства необходимым инструментом и приспособлениями, оборудованием, материалами и полуфабрикатами.

Если производственная программа претерпит существенные изменения, то возможно потребуются пересмотреть структуру предприятия, а соответственно и расстановку кадров. Однако, если будет соблюдаться конструктивная и технологическая преемственность в переходе к новым более совершенным видам продукции, то не потребуются резких изменений в структуре предприятия. Другими словами, совершенствование производственного процесса по всем его компонентам будет проходить плавно, что позволит достигать желаемой цели с незначительными капитальными вложениями.

2. Начиная свою деятельность, любой трудовой коллектив должен иметь программу деятельности. Для промышленного предприятия такой программой является ассортиментный план производства продукции, выполнения работ и оказания услуг. Исходной базой для разработки производственной программы служит обобщенная информация по изучению спроса на выпускаемую или предполагаемую к выпуску продукцию и заключенные на этой основе договоры.

Очень важной работой на этом этапе является обоснование производственной программы прежде всего, производственными мощностями и материальными ресурсами. Что касается обоснования производственной программы трудовыми ресурсами, то это также необходимо, однако считаем, что при наличии рынка труда, особых трудностей с обеспеченностью трудовыми ресурсами не будет.

Самое серьезное внимание следует уделить прежде всего обоснованию программы по линии производственных мощностей и материальных ресурсов. Начало работы по обоснованию в этом случае традиционно, т.е.

разрабатывается баланс производственных мощностей и материальных ресурсов.

На этапе перехода к функционированию народного хозяйства на основе рыночных отношений необходимо быть предельно внимательными в части установления объемов производства. Следует остерегаться резкого их увеличения, так как это может привести к значительному росту потребности в капитальных вложениях для наращивания производственных мощностей, а также значительному увеличению потребности в материальных ресурсах. Как первое, так и второе может оказаться нереальным, в силу ограниченности финансовых ресурсов.

Возможен вариант с привлечением банковского кредита на эти цели. Однако, не войдя прочно в рынок, такой риск неоправдан, и может привести к банкротству предприятия. Здесь уместно напомнить, что рисковать нужно тогда, когда вероятность положительного исхода превышает вероятность неудачи.

3. Следующим важным этапом в организации деятельности предприятий в условиях рыночных отношений является отработка вопросов реализации продукции. Здесь возможны варианты: во-первых, непосредственных, прямых связей "поставщик - потребитель"; во-вторых, "поставщик - посредническая организация - потребитель". Как первому, так и второму варианту присущи такие работы как: реклама продукции, транспортировка, организация предпродажного и послепродажного сервиса. Все эти виды работ имеют важное значение. О необходимости улучшения работы по рекламе продукции в последние годы говорится много, хотя сделано крайне мало. Еще меньше сделано по организации надлежащей транспортировки, предпродажного и послепродажного сервиса. Работу по транспортировке продукции необходимо существенно улучшить. Начинать следует с упаковочной тары. Она не должна быть громоздкой, дорогостоящей, должна иметь товарный вид и гарантировать изделие от механических повреждений при транспортировке. Важное значение имеет выбор транспортных средств, при этом следует руководствоваться такими требованиями как: обеспечение минимальных транспортных расходов, минимальная продолжительность нахождения товара в пути, избежание механических и других повреждений при транспортировке.

Опыт доставки продукции предприятиями СССР за рубеж свидетельствуют, что усилия многочисленного коллектива трудящихся (конструкторов, технологов, рабочих) сводились на "нет" на завершающих этапах работы (скажем сборка, если речь идет о технике). Автор данного материала, будучи в свое время в длительной заграничной командировке в одной из развивающихся стран, неоднократно являлся свидетелем снижения авторитета нашей техники (автомобильной, тракторной) уже в первые моменты ее поступления в страну - получатель. Недостатки на стадии сборочных операций, усугубляющиеся транспортировкой, вынуждали проводить "доводку" техники в пунктах прибытия. Например, автомобили и трактора невозможно было транспортировать своим ходом без тщательного просмотра всей ходовой части. Возможность возникновения потребности в такого рода работах, а также необходимость осуществления целого ряда работ по непосредственному осуществлению акта продажи (передачи) продукции покупателю требует организации предпродажного сервиса.

4. Однако, если мы хотим иметь более или менее устойчивые рынки сбыта, то на продажном сервисе и осуществлении непосредственного акта продажи продукции не должны заканчиваться наши связи с потребителями.

Чтобы "удержать" потребителей на выпускаемую нами продукцию необходимо, как показывает опыт мирового рынка, брать на себя выполнение таких работ как: послепродажный сервис, подготовка и переподготовка кадров-эксплуатационников (пользователей).

Послепродажный сервис должен включать в себя монтаж и наладку оборудования, обеспечение запасными частями или напрямую потребителя, или через специально созданные для этого торговые точки, техническое обслуживание и ремонт. Опыт послепродажного сервиса хорошо известен в мировой практике на примере радиоэлектронной промышленности Японии, Голландии; автомобильной промышленности Японии, Германии, Италии, США.

Следует отметить, что наилучшим образом эти функции выполняют посреднические организации, которые создаются, как правило, по регионам. Они же выявляют потребность в продукции, изучают конкурентов, обобщают претензии потребителей по качеству выпускаемой продукции и представляют информацию на предприятие - изготовитель. Укомплектова-

ние посреднической фирмы кадрами, как правило, производится за счет специалистов страны ее дислокации.

Однако ключевые позиции, на наш взгляд, должны занимать высоко подготовленные в профессиональном отношении кадры предприятия-изготовителя. Такой порядок укомплектования кадрами посреднической фирмы заслуживает самого серьезного внимания, так как с одной стороны, обеспечит надежность и достоверность информации, и с другой стороны, не приведет к чрезмерным валютным расходам, связанных с решением бытовых проблем командированных специалистов. А эти расходы довольно таки значительные, и могут быть не под силу даже некоторым нашим крупным предприятиям.

Через посреднические организации целесообразно также решать такие вопросы как консультирование потребителей по вопросам, связанным с использованием поставляемой продукции, а также вопросы подготовки и переподготовки кадров-эксплуатационников.

Что касается консультирования, то это направление деятельности должно включать весь набор вопросов, связанных с двусторонними взаимоотношениями, т.е. начиная с вопросов, связанных с характеристикой поставляемой продукции, ее применением, техническим обслуживанием, ремонтом, перспективой совершенствования и заканчивая вопросами поставки продукции и взаиморасчетов.

По кругу охватываемых вопросов не трудно сделать вывод, что значение посреднической организации исключительно велико, а следовательно, и к ее формированию необходимо подходить исключительно ответственно.

Следует отметить, что к понятию "посредническая организация" нужно подходить дифференцированно. В одних случаях это может быть солидная организация, представляющая собой сеть различных служб: представительство предприятия (фирмы) страны-поставщика; центр по техническому обслуживанию и ремонту с торговыми точками по продаже запчастей, а также с подразделениями по подготовке и переподготовке кадров-эксплуатационников. В других случаях это может быть представительство из нескольких человек, которые будут выполнять только функции связующего звена между предприятием-поставщиком и потребителями.

Данная, вторая форма связи между поставщиком и потребителем имеет место, как правило, когда речь идет о незначительных партиях поставок, или когда поставляемая продукция не представляет собой сложную конструкцию, а, соответственно, и не требует создания специальной сервисной службы.

При первой форме связи тщательной проработки требует вопрос подготовки и переподготовки кадров-эксплуатационников. Передовой опыт во внешнеэкономических связях, как нашей страны, так и развитых капиталистических стран показывает, что экономически наиболее целесообразна стационарная (в стране-получателе) форма подготовки, т.е. через посреднические организации. Выездная форма (на предприятие-поставщик) подготовки для обеих сторон будет невыгодной, а иногда и просто с финансовой стороны невозможной из-за больших валютных расходов на переезд и на создание необходимых условий.

Таким образом, обобщая все изложенное выше, можно сделать выводы, что деятельность в условиях рыночных отношений будет успешней для тех предприятий, которые сумеют превзойти (опережать) конкурентов в изучении рынка, обращая особое внимание на перспективные направления развития в интересуемой области деятельности. Сделают все возможное по удовлетворению спроса потребителей в выпускаемой продукции, которые смогут поддержать этот спрос стабильным. А чтобы у начинающих бизнесменов не было бы иллюзий на этот счет, следует подчеркнуть, что стабильность спроса будет зависеть только от качественных параметров выпускаемой продукции, т.е. когда она будет на уровне лучших мировых образцов в этой области, или превосходить их.

И в заключение, отметим еще некоторые важные для внешнеэкономической деятельности моменты (имеется ввиду только заисящие от самого предприятия). Прежде всего необходимо: обеспечить высокий профессионализм кадров, занимающихся внешнеэкономической деятельностью; тщательно изучать мировой опыт развития в данной области деятельности; обеспечить высокий уровень деловитости в переговорах и оперативность в принятии решений; немедленно реагировать на все запросы потребителей.

Всё сказанное позволит завоевать доверие у потребителя и при соответствующей рекламе приобрести важный для любого товаропроизводителя авторитет.

### **1.2. Методика расчета производственной мощности**

Производственная мощность предприятия - это максимально возможный выпуск продукции соответствующего качества и ассортимента за определенный период (год) при полном использовании оборудования и площадей.

Производственная мощность - это обобщающий показатель, учитывающий использование оборудования по численности, по времени работы, по мощности, по съему продукции с одного рубля активных основных фондов, а также использование сменного режима и площадей. Определение величины производственной мощности необходимо для обоснования планируемого выпуска продукции, для составления баланса мощности и выявления резервов роста производства.

Управление величиной производственной мощности приобретает особое значение в условиях полной самостоятельности хозяйствующих субъектов, что дает им исключительное право «что?» и «сколько?» производить. При этом взаимоотношения с потребителями строятся на основе договоров, путем формирования производителем «портфеля заказов». В этом случае крайне важно умение профессионально управлять производственной мощностью, ее использованием. Другими словами, необходимо знать ее среднегодовую величину и обеспечить оптимальную загрузку с целью достижения эффективности производства и недопущения срывов условий договоров на поставку продукции потребителям, что повлечет за собой штрафы, а соответственно ухудшение финансовых результатов деятельности.

Производственная мощность предприятия определяется по мощности ведущих основных цехов, в которых выполняются основные технологические операции по изготовлению продукции.

При наличии нескольких цехов (участков) с замкнутым циклом производства, каждый из которых выпускает готовую продукцию, мощность предприятия определяется как сумма мощностей этих цехов.

Для расчета мощности необходимо располагать следующими данными: