

## Вопросы

1. **Право: понятие, признаки, сущность, функции. Норма права. Источник права. Действие нормативных правовых актов во времени, в пространстве и по кругу лиц. Правонарушение и юридическая ответственность.** 5
2. **Понятие гражданского права. Субъекты и объекты гражданского права. Понятие и виды сделок. Гражданско-правовой договор. Представительство ВЦ о. Договоренность. Сроки в гражданском праве. Исковая давность. Право собственности и другие вещные права. Защита гражданских прав.** 6
3. **Общие положения об обязательствах (понятие, виды, стороны, исполнение, обеспечение исполнения, прекращение). Гражданско-правовая ответственность: условия, особенности, формы, основания освобождения.** 10
4. **Понятие предпринимательства. Термин “бизнес”. Понятие “электронный бизнес”. Субъекты предпринимательства. Формы предпринимательства. Цель и основные признаки предпринимательской деятельности.** 14
5. **Предпринимательство как самостоятельная деятельность. Предпринимательство и управление. Организация собственного бизнеса.** 16
6. **Создание хозяйственных товариществ и обществ. Образование и ведение дел полного товарищества. Порядок образования и ликвидации коммандитного товарищества.** 18
7. **Образование, реорганизация и ликвидация общества с ограниченной ответственностью (ООО). Создание общества с дополнительной ответственностью.** 21
8. **Образование и деятельность акционерного общества. Дочерние и зависимые общества.** 23
9. **Образование, реорганизация и ликвидация производственных кооперативов. Создание унитарного предприятия.** 24
10. **Порядок создания и регистрации юридических лиц. Порядок ликвидации юридических лиц и прекращения деятельности индивидуальных предпринимателей.** 25
11. **Понятие бизнес-процесса, виды бизнес-процессов, система жц производства программного продукта. Организация и системы бизнес-процессов.** 30
12. **Жизненный цикл организации. Кризис и управление кризисной ситуацией. Управление на стадии платежеспособности и банкротства.** 32

<b>13. Внешняя и внутренняя среда бизнеса. Маркетинговая информация. Рынок информационных технологий и программного продукта.</b>	<b>34</b>
<b>14. Маркетинговое планирование товара. Стратегия и тактика маркетинга. План маркетинга.</b>	<b>36</b>
<b>15. Общие положения об интеллектуальной собственности. Общие положения о праве промышленной собственности. Средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг (фирменное наименование, товарный знак и знак обслуживания, географическое указание).</b>	<b>40</b>
<b>16. Правовое регулирование отношений, связанных с рекламой и рекламными играми.</b>	<b>45</b>
<b>17. Правовое регулирование отношений, связанных с ценообразованием. Защита прав потребителей.</b>	<b>47</b>
<b>18. Финансовые ресурсы и капитал коммерческих организаций.</b>	<b>49</b>
<b>19. Виды финансовых ресурсов организации. Направления использования финансовых ресурсов в условиях рынка. Особенности управления финансовыми ресурсами коммерческой организации.</b>	<b>50</b>
<b>20. Понятие капитала организации, состав и структура. Активный и пассивный капитал. Основной, оборотный, собственный, заемный. Роль собственного капитала в функционировании и развитии предприятия.</b>	<b>51</b>
<b>21. Сущность прибыли. Прибыль как основной финансовый ресурс. Виды прибыли.</b>	<b>53</b>
<b>22. Управление прибылью организации.</b>	<b>53</b>
<b>23. Показатели экономической эффективности организации.</b>	<b>54</b>
<b>24. Организация финансового планирования на предприятиях.</b>	<b>55</b>
<b>25. Стратегическое и финансовое планирование и его сущность.</b>	<b>56</b>
<b>26. Бизнес - план и его разработка на основе оценки наличия материальных и финансовых ресурсов на начало планового периода</b>	<b>57</b>
<b>27. Сущность менеджмента организации. Понятие миссии и цели организации, их роль в менеджменте. Классификация целей, общие требования к процессу целеполагания в менеджменте.</b>	<b>58</b>
<b>28. Функции менеджмента: понятие, место в системе категорий менеджмента, классификация.</b>	<b>59</b>

<b>29. Общие и специальные функции менеджмента и их взаимосвязь</b>	<b>60</b>
<b>30. Планирование, организация, мотивация, контроль как функции менеджмента.</b>	<b>61</b>
<b>31. Принципы менеджмента: понятие, классификация и их формирование.</b>	<b>62</b>
<b>32. Понятие методов управления</b>	<b>62</b>
<b>33. Организационно-административные методы менеджмента</b>	<b>63</b>
<b>34. Экономические методы менеджмента.</b>	<b>64</b>
<b>35. Социально-психологические методы управления.</b>	<b>65</b>
<b>36. Основные элементы организационной структуры. Соотношение структуры и организационной структуры.</b>	<b>66</b>
<b>37. Понятие и содержание организационных структур управления.</b>	<b>67</b>
<b>38. Элементы, связи, уровни, полномочия принципы и факторы построения организационных структур управления.</b>	<b>69</b>
<b>39. Типы организационных структур управления</b>	<b>70</b>
<b>40. Бюрократические и механистические организационные структуры.</b>	<b>70</b>
<b>41. Органистические и адаптивные организационные структуры</b>	<b>71</b>
<b>42. Сетевые структуры организации.</b>	<b>72</b>
<b>43. Основные тенденции в применении различных форм организационных структур управления современными предприятиями.</b>	<b>73</b>
<b>44. Цели и функции системы управления персоналом.</b>	<b>75</b>
<b>45. Трудовые ресурсы, персонал, человеческие ресурсы. Структура персонала. Трудовой потенциал работников.</b>	<b>76</b>
<b>46. Сущность и элементы стратегии управления персоналом</b>	<b>78</b>
<b>47. Требования к менеджеру по персоналу. Понятие профессиограммы. Ответственность персонала. Этическая ответственность менеджера.</b>	<b>79</b>
<b>48. Этика бизнеса и деловых отношений</b>	<b>80</b>
<b>49. Рынок труда, подбор персонала, деловая карьера</b>	<b>81</b>
<b>50. Планирование потребности в персонале</b>	<b>82</b>

<b>51. Цели мотивации. Принципы управления мотивацией. Построение системы мотивации персонала</b>	<b>83</b>
<b>52. Методы групповой и индивидуальной мотивации. Индивидуальные различия мотивационного поведения. Внешние воздействия на поведение. Мотивационный климат компании</b>	<b>84</b>
<b>53. Стиль управления и типы менеджеров. Коучинг как стиль управления</b>	<b>86</b>
<b>54. Понятие конфликта. Виды конфликтов их профилактика и разрешение. Фазы конфликта. Стратегии поведения в фазах</b>	<b>86</b>
<b>55. Понятие стресса. Причины стресса. Преодоление стресса</b>	<b>88</b>
<b>56. Понятие трудового права.</b>	<b>89</b>
<b>57. Заключение трудового договора.</b>	<b>91</b>
<b>58.Контракт (понятие, условия заключения и прекращения).</b>	<b>95</b>
<b>59. Коллективный договор и соглашение</b>	<b>95</b>
<b>60. Рабочее время (понятие и режим).</b>	<b>96</b>

# 1. Право: понятие, признаки, сущность, функции. Норма права. Источник права. Действие нормативных правовых актов во времени, в пространстве и по кругу лиц. Правонарушение и юридическая ответственность.

**Право** – это система общеобязательных, формально определенных юридических норм, устанавливаемых и обеспечиваемых государством и направленных на урегулирование общественных отношений.

Основные черты (признаки) права:

1. Право - это совокупность правил поведения, норм, устанавливаемых государством.
2. Право - систематизированная совокупность создаваемых государством правил поведения; выступает в виде отраслей и институтов права.
3. Право выражает государственную волю.
4. Право и его правовые нормы выступают в определенной, официально выраженной письменной форме. Это - установленные в государстве нормативные правовые акты (законы, декреты, указы).
5. Право - это система правил поведения, имеющих **общеобязательный** характер, т.е. подлежащих выполнению всеми субъектами права.
6. Реализация правовых норм обеспечивается государством.
7. Право как системная совокупность правовых норм характеризуется динамизмом, изменчивостью, которые обусловлены развитием реализуемых правом общественных отношений.

**Социальное назначение права заключается в регулировании общественных отношений, установлении правопорядка, отвечающего интересам общества, государства, граждан.**

**Право характеризуется системностью, т.е. такой взаимосвязью юридических норм, которая придает праву необходимую целостность.**

Первичным звеном системы права является **правовая норма**.

К основным признакам норм права относятся:

- 1) Их неразрывная связь с государством.
- 2) Реализация правовых норм гарантируется государством.
- 3) Общий и общеобязательный характер.
- 4) Рассчитаны на многократное применение.
- 5) Регулируют определенную, весьма узкую разновидность общественных отношений (сроки исковой давности, меры ответственности за определенные правонарушения).
- 6) Характеризуются формальной определенностью. Каждая правовая норма выступает в виде четко сформулированного положения.

**Норма права** - это установленное государством правило поведения, регулирующее определенную разновидность общественных отношений, реализация которого обеспечивается государственными органами.

**Источник права** - это форма официального выражения общеобязательных предписаний, создаваемых органами государства в целях регламентации общественного порядка.

Виды источников права.

- Нормативно-правовые акты (законы, декреты, указы, постановления)
- Нормативные договоры.
- Правовые обычаи.

- Юридические прецеденты. (Великобритания, США, Австрия.)

### Действие нормативных правовых актов во времени, в пространстве и по кругу лиц.

#### **Статья 66. Действие нормативного правового акта во времени**

Нормативный правовой акт действует бессрочно, если в его тексте не оговорено иное. Временный срок действия может быть установлен для всего нормативного правового акта или его частей. В этом случае в нормативном правовом акте (его части) должны быть указаны срок действия нормативного правового акта или событие, при наступлении которого нормативный правовой акт утрачивает силу. По истечении указанного срока или при наступлении указанного в нормативном правовом акте события нормативный правовой акт (его часть) автоматически утрачивает силу. До истечения установленного срока орган (должностное лицо), принявший (издавший) нормативный правовой акт, может принять решение о продлении действия нормативного правового акта (его части) на новый срок или о придании ему бессрочного характера.

#### **Статья 68. Действие нормативных правовых актов в пространстве и по кругу лиц**

Нормативные правовые акты республиканских государственных органов имеют обязательную силу на всей территории Республики Беларусь, нормативные правовые акты органов местного управления и самоуправления - на соответствующей территории Республики Беларусь.

Действие нормативных правовых актов, за исключением случаев, установленных законом и международными договорами Республики Беларусь, распространяется на граждан и юридических лиц Республики Беларусь, а также находящихся на территории Республики Беларусь иностранных граждан, лиц без гражданства и иностранных юридических лиц.

#### **Статья 69. Прекращение действия нормативного правового акта**

Нормативный правовой акт (его часть) прекращает свое действие в случаях:

- истечения срока, на который был рассчитан временный акт (его часть); признания нормативного правового акта (его части) неконституционным в установленном законом порядке;
- признания нормативного правового акта (его части) утратившим силу; отмены нормативного правового акта в случаях, предусмотренных Конституцией и иными законодательными актами Республики Беларусь.

## **2. Понятие гражданского права. Субъекты и объекты гражданского права.**

**Понятие и виды сделок. Гражданско-правовой договор. Представительство.**

**Договоренность. Сроки в гражданском праве. Исковая давность. Право собственности и другие вещные права. Защита гражданских прав.**

**ГРАЖДАНСКОЕ ПРАВО** - отрасль права, нормы которой регулируют имущественные и связанные с ними личные неимущественные отношения. В предусмотренных законом случаях гражданское право регулирует и иные личные неимущественные отношения, не связанные с имущественными (например, защиту чести и достоинства).

**Субъекты гражданского права** — это носители (обладатели) гражданских прав и обязанностей. Субъектом гражданского права может быть только лицо, которое имеет определенный статус — является правоспособным и дееспособным.

Субъектами гражданского права могут быть:

- граждане (физические лица);
- юридические лица;
- государство.
- Республика Беларусь
- административно-территориальные единицы.

### **Объекты гражданских прав:**

- 1) вещи, включая деньги и ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права;
- 2) работы и услуги;
- 3) нераскрытая информация;
- 4) исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг;
- 5) нематериальные блага.

**Сделками** признаются действия граждан и юридических лиц, направленные на установление, изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей. Сделки могут быть дву- или многосторонними (договоры) и односторонними. Односторонней считается сделка, для совершения которой в соответствии с законодательством или соглашением сторон необходимо и достаточно выражения воли (действия) одной стороны.

Для заключения договора необходимо выражение согласованной воли (действий) двух сторон (двусторонняя сделка) либо трех или более сторон (многосторонняя сделка).

### **Форма сделок**

Сделки совершаются устно или в письменной форме (простой или нотариальной). Сделка в простой письменной форме должна быть совершена путем составления документа, выражающего ее содержание и подписанного лицом или лицами, совершающими сделку, либо должным образом уполномоченными ими лицами. В простой письменной форме должны совершаться сделки (за исключением сделок, требующих нотариального удостоверения):

1. юридических лиц между собой и с гражданами;
2. граждан между собой на сумму, превышающую не менее чем в десять раз установленный законодательством размер базовой величины, если иное не предусмотрено законодательством.

**Гражданско-правовой договор** - Договором признается соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей.

К договорам применяются правила о дву- и многосторонних сделках. Граждане и юридические лица свободны в заключении договора. Понуждение к заключению договора не допускается, за исключением случаев, когда обязанность заключить договор предусмотрена законодательством или добровольно принятым обязательством (принцип свободы договора).

- Договор, по которому сторона должна получить плату или иное встречное предоставление за исполнение своих обязанностей, является возмездным.

- Безвозмездным признается договор, по которому одна сторона обязуется предоставить что-либо другой стороне без получения от нее платы или иного встречного предоставления.

**Представительство.** Сделка, совершенная одним лицом (представителем) от имени другого лица (представляемого) в силу полномочия, основанного на доверенности, законодательстве либо акте уполномоченного на то государственного органа или органа местного управления и самоуправления, непосредственно создает, изменяет и прекращает гражданские права и обязанности представляемого.

**Доверенность.** Доверенностью признается письменное уполномочие, выдаваемое одним лицом другому для представительства перед третьими лицами, удостоверяемое в предусмотренном законодательством порядке. Письменное уполномочие на совершение сделки представителем может быть представлено представляемым непосредственно соответствующему третьему лицу. Доверенность на совершение сделок, требующих нотариальной формы, должна быть нотариально удостоверена, за исключением случаев, предусмотренных законодательными актами. Доверенность от имени юридического лица выдается за подписью его руководителя или иного лица, уполномоченного на это его учредительными документами, скрепленной печатью этой организации.

Установленный законодательством, сделкой или назначаемый судом срок определяется календарной датой или истечением периода времени, который исчисляется годами, месяцами, неделями, днями или часами.

Срок может определяться также указанием на событие, которое должно неизбежно наступить.

Течение срока, определенного периодом времени, начинается на следующий день после календарной даты или наступления события, которыми определено его начало.

Срок, исчисляемый годами, истекает в соответствующие месяц и число последнего года срока.

К сроку, определенному в полгода, применяются правила для сроков, исчисляемых месяцами. При этом полгода считаются равными соответствующим шести месяцам.

К сроку, исчисляемому кварталами года, применяются правила для сроков, исчисляемых месяцами. При этом квартал считается равным трем месяцам, а отсчет кварталов ведется с начала года.

Срок, исчисляемый месяцами, истекает в соответствующее число последнего месяца срока.

Если окончание срока, исчисляемого месяцами, приходится на такой месяц, в котором нет соответствующего числа, то срок истекает в последний день этого месяца.

Срок, определенный в полмесяца, рассматривается как срок, исчисляемый днями, и считается равным пятнадцати дням.

Срок, исчисляемый неделями, истекает в соответствующий день последней недели срока.

Если последний день срока приходится на нерабочий день, днем окончания срока считается ближайший следующий за ним рабочий день.

Если срок установлен для совершения какого-либо действия, оно может быть выполнено до двадцати четырех часов последнего дня срока.

Однако если это действие должно быть совершено в организации, то срок истекает в тот час, когда в этой организации по установленным правилам прекращаются соответствующие операции.



**Исковой давностью** признается срок для защиты права по иску лица, право которого нарушено. Общий срок исковой давности устанавливается в три года.

Для отдельных видов требований законодательными актами могут устанавливаться специальные сроки исковой давности, сокращенные или более длительные по сравнению с общим сроком.

Течение **срока исковой давности** начинается со дня, когда лицо узнало или должно было узнать о нарушении своего права. Изъятия из этого правила устанавливаются законодательными актами.

По обязательствам с определенным сроком исполнения течение исковой давности начинается по **окончании срока исполнения**.

**Собственнику** принадлежат права владения, пользования и распоряжения своим имуществом.

Собственник вправе совершать в отношении принадлежащего ему имущества любые действия, не противоречащие законодательству, в том числе отчуждать свое имущество в собственность другим лицам, передавать им, оставаясь собственником, права владения, пользования и распоряжения имуществом, отдавать имущество в залог.

Собственник несет бремя содержания принадлежащего ему имущества, если иное не предусмотрено законодательством или договором.

**Вещные права лиц, не являющихся собственниками**

Вещными правами наряду с правом собственности, в частности, являются:

- 1) право хозяйственного ведения и право оперативного управления;
- 2) право пожизненного наследуемого владения земельным участком;
- 3) право постоянного пользования земельным участком и право временного пользования земельным участком;
- 4) сервитуты (ограниченное право пользования чужой вещью в земельных отношениях) - право проложить водопроводные трубы через чужой земельный участок.

Переход права собственности на имущество к другому лицу не является основанием для прекращения иных вещных прав на это имущество.

**Защита гражданских прав.**

Судебная защита гражданских прав

Защиту нарушенных или оспоренных гражданских прав осуществляет суд общей юрисдикции, третейский суд (далее – суд). Законодательством или договором (если это не противоречит законодательству) может быть предусмотрено урегулирование спора между сторонами до обращения в суд.

До обращения в суд с иском по спорам, возникающим между юридическими лицами и (или) индивидуальными предпринимателями, обязательным является предъявление претензии (письменного предложения о добровольном урегулировании спора), если иное не установлено законодательными актами или договором

**Защита гражданских прав** осуществляется путем:

- 1) признания права;
- 2) восстановления положения, существовавшего до нарушения права;
- 3) пресечения действий, нарушающих право или создающих угрозу его нарушения;
- 4) признания оспоримой сделки недействительной и применения последствий ее

недействительности, установления факта ничтожности сделки и применения последствий ее недействительности;

5) признания недействительным акта государственного органа или органа местного управления и самоуправления;

6) самозащиты права;

7) присуждения к исполнению обязанности в натуре;

8) возмещения убытков;

9) взыскания неустойки;

10) компенсации морального вреда;

11) прекращения или изменения правоотношения;

12) неприменения судом противоречащего законодательству акта государственного органа или органа местного управления и самоуправления;

13) иными способами, предусмотренными законодательством.

### 3. Общие положения об обязательствах (понятие, виды, стороны, исполнение, обеспечение исполнения, прекращение). Гражданско-правовая ответственность: условия, особенности, формы, основания освобождения.

В силу обязательства одно лицо (должник) обязано совершить в пользу другого лица (кредитора) определенное действие, как-то: передать имущество, выполнить работу, уплатить деньги и т.п., либо воздержаться от определенного действия, а кредитор имеет право требовать от должника исполнения его обязанности (ст. 288 ГК Беларуси).

Обязательства возникают из договора, вследствие причинения вреда, неосновательного обогащения и из иных оснований, указанных в актах законодательства.

#### Виды обязательств

К общей классификации обязательств можно отнести деление их на регулятивные и охранительные. Первая группа охватывает обязательства, которые юридически опосредуют **нормально возникающие экономические отношения** (купли-продажи, подряда, перевозки, оказания услуг).

Вторая группа охватывает обязательства, которые возникают, когда перемещение материальных благ и закрепление их за определенными лицами в том или ином звене оказывается **нарушенным** (обязательства из причинения вреда и из неосновательного обогащения).

В зависимости **от основания возникновения** все обязательства делятся на 2 типа: **договорные и внедоговорные**

В обязательстве в качестве каждой из его сторон – **кредитора или должника** – могут участвовать одно или одновременно несколько лиц.

Обязательства должны исполняться надлежащим образом в соответствии с условиями обязательства и требованиями законодательства, а при отсутствии таких условий и требований – в соответствии с обычно предъявляемыми требованиями.

Односторонний отказ от исполнения обязательства и одностороннее изменение его условий не допускаются, если иное не вытекает из законодательства или договора (ст. 291 ГК Беларуси).

Должник вправе исполнить обязательство до срока, если иное не предусмотрено законодательством или условиями обязательства либо не вытекает из его существа.

Однако **досрочное** исполнение обязательства, связанного с осуществлением его сторонами предпринимательской деятельности, допускается только в случаях, когда возможность исполнить обязательство досрочно предусмотрена законодательством или условиями обязательства либо вытекает из существа обязательства.

#### **Права кредитора при солидарной обязанности** (ст. 304 ГК Беларуси)

При **солидарной обязанности** должников кредитор вправе требовать исполнения как от всех должников совместно, так и от любого из них в отдельности, при том как полностью, так и в части долга.

Кредитор, не получивший полного удовлетворения от одного из солидарных должников, имеет право **требовать недополученное от остальных солидарных должников.**

Солидарные должники остаются обязанными до тех пор, пока обязательство не будет **исполнено полностью.**

При солидарности требования любой из **солидарных кредиторов** вправе предъявить к должнику требование в полном объеме.

#### **Способы обеспечения исполнения обязательств**

Исполнение обязательств может обеспечиваться неустойкой, залогом, удержанием имущества должника, поручительством, гарантией, банковской гарантией, задатком.

**Неустойкой** (штрафом, пеней) признается определенная законодательством или договором **денежная сумма**, которую должник обязан уплатить кредитору, если иное не предусмотрено законодательными актами, в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательства, в частности в случае просрочки исполнения.

**Залог.** В силу залога кредитор (залогодержатель) имеет право в случае **неисполнения должником** этого обязательства получить удовлетворение из стоимости заложенного имущества лица, которому принадлежит это имущество (залогодателя).

**Удержание.** Кредитор, у которого находится вещь, подлежащая передаче должнику, вправе в случае неисполнения должником в срок обязательства по оплате этой вещи или возмещению кредитору связанных с нею издержек и других убытков удерживать ее до тех пор, пока соответствующее обязательство не будет исполнено.

**Поручительство.** По договору поручительства поручитель обязывается перед кредитором другого лица отвечать за исполнение последним его обязательства полностью или в части.

При неисполнении или ненадлежащем исполнении должником обеспеченного поручительством обязательства поручитель и должник отвечают перед кредитором **солидарно**, если законодательством или договором поручительства не предусмотрена **субсидиарная ответственность поручителя.**

**Гарантия.** В силу гарантии гарант обязуется перед кредитором другого лица (должника) отвечать полностью или частично за исполнение обязательства этого лица.

В случае неисполнения обязательства гарант отвечает перед кредитором как субсидиарный (дополнительный) должник. По исполнении обязательства гарант не приобретает права **регрессного требования к должнику о возврате уплаченной суммы.**

**Банковская гарантия.**

В силу банковской гарантии банк или небанковская кредитно-финансовая организация (гарант) дают по просьбе другого лица от своего имени письменное обязательство уплатить кредитору (в соответствии с условиями гарантии денежную сумму) (ст. 164 Банковского кодекса Республики Беларусь).

### **Задаток.**

Задатком признается денежная сумма, выдаваемая одной из договаривающихся сторон в счет причитающихся с нее по договору платежей другой стороне в доказательство заключения договора и в обеспечение его исполнения.

### Основания прекращения обязательств

Обязательство прекращается полностью или частично по основаниям, предусмотренным актами законодательства или договором. Прекращение обязательства по требованию одной из сторон допускается только в случаях, предусмотренных законодательством или договором.

*Некоторые из оснований прекращения обязательства.*

Надлежащее исполнение прекращает обязательство (ст. 379 ГК Беларуси).

По соглашению сторон обязательство может быть прекращено предоставлением взамен исполнения отступного (уплатой денег, передачей имущества и т.п.). Размер, сроки и порядок предоставления отступного устанавливаются сторонами (ст. 380 ГК Беларуси).

Обязательство прекращается полностью или частично зачетом встречного однородного требования, срок которого наступил либо срок которого не указан или определен моментом востребования. Для зачета достаточно заявления одной стороны (ст. 381 ГК Беларуси).

Обязательство прекращается соглашением сторон о замене первоначального обязательства, существовавшего между ними, другим обязательством между теми же лицами, предусматривающим иной предмет или способ исполнения (новация) (ст. 384 ГК Беларуси).

Обязательство прекращается ликвидацией юридического лица (должника или кредитора), кроме случаев, когда законодательством исполнение обязательства ликвидированного юридического лица возлагается на другое лицо (по требованиям о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, и в других случаях) (ст. 389 ГК Беларуси).

### Гражданско-правовая ответственность: условия, особенности, формы, основания освобождения.

ГРАЖДАНСКОЕ ПРАВО - отрасль права, нормы которой регулируют имущественные и связанные с ними личные неимущественные отношения.

В предусмотренных законом случаях гражданское право регулирует и иные личные неимущественные отношения, не связанные с имущественными (например, защиту чести и достоинства).

### Физические лица как субъекты гражданских правоотношений

Способность иметь гражданские права и нести обязанности (гражданская правоспособность) признается в равной мере за всеми гражданами.

Правоспособность гражданина возникает в момент его рождения и прекращается его смертью.

Гражданин приобретает и осуществляет права и обязанности под своим именем, включающим **фамилию, собственное имя и отчество** (если таковое имеется), если иное не вытекает из законодательства.

Способность гражданина своими действиями приобретать и осуществлять гражданские права, создавать для себя гражданские обязанности и исполнять их (гражданская дееспособность) возникает в полном объеме с наступлением совершеннолетия, то есть по достижении **восемнадцатилетнего возраста**.

В случае, когда законодательством допускается эмансипация или вступление в брак до достижения восемнадцати лет, гражданин, не достигший восемнадцатилетнего возраста, приобретает **дееспособность** в полном объеме соответственно с момента принятия **решения об эмансипации** или со времени вступления в брак.

Гражданин, который вследствие психического расстройства (душевной болезни или слабоумия) не может понимать значения своих действий или руководить ими, может быть признан судом **недееспособным** в порядке, установленном гражданским процессуальным законодательством. Над ним устанавливается **опека**. От имени гражданина, признанного недееспособным, **сделки совершает его опекун**.

Если основания, в силу которых гражданин был признан недееспособным, отпали, суд признает его **дееспособным**. На основании решения суда отменяется установленная над ним **опека**.

Гражданин, который вследствие злоупотребления спиртными напитками, наркотическими средствами либо психотропными веществами ставит свою семью в тяжелое материальное положение, может быть ограничен в дееспособности судом в порядке, установленном гражданским процессуальным законодательством. Над ним устанавливается попечительство. Такой гражданин вправе самостоятельно совершать мелкие бытовые сделки.

Совершать другие сделки, а также получать заработок, пенсию и иные доходы и распоряжаться ими он может лишь с согласия попечителя. Однако он самостоятельно несет имущественную ответственность по совершенным им сделкам и за причиненный им вред. Если основания, в силу которых гражданин был ограничен в дееспособности, отпали, суд отменяет ограничение его дееспособности. На основании решения суда отменяется установленное над гражданином попечительство.

Объекты гражданских прав:

- 1) вещи, включая деньги и ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права;
- 2) работы и услуги;
- 3) нераскрытая информация;
- 4) исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг;
- 5) нематериальные блага.

#### 4. Понятие предпринимательства. Термин “бизнес”. Понятие “электронный бизнес”. Субъекты предпринимательства. Формы предпринимательства. Цель и основные признаки предпринимательской деятельности.

**Предпринимательство** – деятельность в экономической сфере, ее результатом являются материальные и духовные блага. Они возникают в результате пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.

**Бизнес** — инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой риск и под свою ответственность, ставящая главными целями получение дохода и развитие собственного дела. Правильнее бизнес подразделять на предпринимательство (хозяйственную деятельность в сфере материального производства) и коммерцию (хозяйственную деятельность в нематериальной сфере).

**Электронный бизнес** (е-бизнес) - это реализация бизнес-процессов с использованием возможностей информационных и телекоммуникационных технологий, систем и сетей (интернет-провайдинг, хостинг, контент-провайдинг и сервис-провайдинг, интернет-реклама, интернет-магазины).

Лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность, называются **субъектами предпринимательства**. Лицо может также обладать статусом субъекта малого предпринимательства, а в отдельных зарубежных странах и статусом субъекта среднего предпринимательства.

Субъектами предпринимательства могут быть не все юридические и физические лица. Среди юридических лиц это, по общему правилу коммерческие организации, перечень которых установлен Гражданским кодексом Республики Беларусь, а среди физических лиц лишь те граждане, которые зарегистрированы в качестве индивидуальных предпринимателей. Запреты или ограничения же, как правило, связаны с родом деятельности гражданина, например, занятие государственных должностей или работа в органах прокуратуры, судах и т.д. В тех случаях, когда законодательство допускает осуществление предпринимательской деятельности некоммерческими организациями, нет правовых оснований считать их субъектами предпринимательской деятельности, так как такие организации в качестве основной цели своей деятельности имеют другие цели, нежели получение прибыли и, кроме того, такая деятельность чаще всего не осуществляется систематически.

##### **Формы предпринимательской деятельности:**

1. Производственная – может быть ориентирована на производство традиционных товаров, но с использованием каких-то новых элементов или приемов, связанных с организацией производства, или применением качественных характеристик производимого товара; может носить инновационный характер (инжиниринговая, консультационная, конструкторская деятельность)

2. Посредническая – позволяет в самые сжатые сроки совместить экономические интересы производителя и потребителя. Включение посредника в отношения между производителем и потребителем сокращает срок оборачиваемости капитала, а значит увел. рентабельность производства. К посредникам относятся:

- агенты по сбыту, закупкам, брокеры, оптовики.

**Дистрибьютор** — это посредник, специализирующийся на приобретении товаров у производителей и реализующих их своим постоянным клиентам;

**Дилер** — посредник, осуществляющий перепродажу товаров от своего имени и за свой счет;

Маклер — это посредник, который сам не участвует в заключении сделки, только указывает на возможность ее заключения.

- Биржевое предпринимательство — это особая форма оптовой торговли. Биржи подразделяются на следующие виды:
  - товарная биржа — специализируется на оптовой торговле массовыми товарами;
  - фондовая биржа — специализируется на купле-продаже ценных бумаг;
  - валютная биржа — операции по купле-продаже золота и валюты;
  - биржа труда (купля-продажа рабочей силы)

3. К особым формам предпринимательской деятельности относится торговля недвижимостью или риэлтерский бизнес.

4. Предпринимательство в финансовой сфере. Оно с одной стороны относится к категории посреднической деятельности, а с другой к оказанию услуг, без которых осуществление любой деятельности становится практически невозможным.

5. Интеграция предприятий: разновидности и организационные особенности.

### **Признаки предпринимательской деятельности.**

1. Систематичность, то есть осуществление предпринимательской деятельности в течение определенного периода. Однако законодатель не определяет четких критериев систематичности.

Поэтому для квалификации деятельности как предпринимательской применяют такие критерии, как:

- доля прибыли от осуществления предпринимательской деятельности в общих доходах лица;
- размеры прибыли;
- получение ее определенное количество раз за какой-либо отчетный период и др.

2. **Самостоятельность**, которая включает в себя две составляющие:

- организационная самостоятельность - возможность самостоятельно принимать решения в процессе предпринимательской деятельности (волевой характер);
- имущественная самостоятельность - наличие у предпринимателя обособленного имущества для осуществления предпринимательской деятельности.

3. **Рисковый характер** предпринимательской деятельности. Риск - вероятность неполучения запланированного или ожидаемого положительного результата.

3. **Самостоятельная имущественная ответственность предпринимателя.**

4. **Легализованный характер**. Наличие специального субъекта (предпринимателя) т.е. лица, зарегистрированного в этом качестве в установленном законом порядке.

Осуществление предпринимательской деятельности без государственной регистрации является правонарушением.

5. **Направленность на систематическое получение прибыли**. Под прибылью понимают доходы, уменьшенные на величину расходов. При этом важна именно цель деятельности лица, а не факт получения прибыли. Деятельность, направленная на получение прибыли, но приносящая убытки, также является предпринимательской.

6. **Извлечение дохода от определённой деятельности**: продажи товаров, оказание услуг, выполнение работ, получения доходов от использования имущества и объектов интеллектуальной собственности предпринимателя.

7. **Профессионализм** - признак, предполагающий наличие у предпринимателя определенных знаний и навыков.

## 5. Предпринимательство как самостоятельная деятельность.

### Предпринимательство и управление. Организация собственного бизнеса.

Признаки индивидуального предпринимательства:

1. Предпринимательство – это деятельность граждан, самостоятельная, инициативная, т.е. не наемного работника.
2. Деятельность не любая (политическая, общественная и т.д.), а направленная на получение прибыли или личного дохода.
3. Предпринимательская деятельность осуществляется от своего имени и под свою ответственность.

Деятельность предпринимателя от своего имени и под свою ответственность позволяет признать его самостоятельным, равноправным участником гражданских правоотношений наряду с юридическими лицами.

#### **Субъектами предпринимательства являются:**

1. Физические лица, не ограниченные в правах, в порядке, определяемом законодательными актами, в том числе иностранные граждане и лица без гражданства в пределах прав и обязанностей, предусмотренных действующим законодательством.
2. Группы граждан (партнеров) – коллективы предпринимателей.

Не допускается занятие предпринимательской деятельностью должностным лицам и специалистам, работающим в органах государственной власти и управления, прокуратуры и судах.

Законодательство запрещает незарегистрированную деятельность предпринимателя и устанавливает ответственность за нарушение этого запрета, а также за занятие запрещенной деятельностью и деятельностью при отсутствии лицензии, если деятельность подлежит лицензированию.

#### **Виды деятельности предпринимателя:**

1. Производство.
2. Торговля.
3. Услуги.
4. Посредничество.
5. Искусство.
6. Другие.

Налогообложение личного дохода предпринимателя осуществляется в порядке, установленном для налогообложения граждан.

Предприниматель несет ответственность по обязательствам, связанным с предпринимательской деятельностью всем принадлежащим ему на праве собственности имуществом.

#### **Имущественная ответственность предпринимателя наступает в случаях:**

1. Нарушения действующего законодательства.
2. Невыполнения заключенных договоров.
3. Нарушения прав собственника и других субъектов.
4. Загрязнения окружающей среды.
5. Обмана потребителя.
6. Сообщения или распространения о конкурентах ложных сведений.
7. Выпуска товаров с внешним оформлением, применяемым другими производителями.
8. Незаконного доступа к коммерческой тайне конкурента или ее разглашения.



9. Использования чужого товарного знака, фирменного наименования или производственной марки без разрешения участника хозяйственного оборота, на имя которого они зарегистрированы.

10. Получения дополнительного дохода в результате создания искусственного дефицита товаров путем ограничения их поступления на рынок с последующим повышением цен.

11. Заключение договоров, когда известно о невозможности их выполнения, и в других случаях недобросовестного предпринимательства.

Государственная регистрация субъектов хозяйствования осуществляется на основании заявительного принципа в день подачи документов.

Регистрирующие органы осуществляют государственную регистрацию ИП путем внесения соответствующей записи в Единый государственный регистр ЮЛ и ИП. Государственная регистрация ИП осуществляется в исполкоме по месту жительства.

**Для регистрации в исполком необходимо представить следующие документы:**

1. Заявление о государственной регистрации.
2. Фотографию.
3. Документ, подтверждающий внесение государственной пошлины.
4. Документ, удостоверяющий личность.

**В заявлении подтверждается, что:**

1. Гражданин не имеет непогашенной или неснятой судимости за преступления против собственности и порядка осуществления экономической деятельности.

2. Не имеется неисполненного судебного решения об обращении взыскания на имущество.

3. На момент государственной регистрации гражданин не является собственником имущества (учредителем, участником, руководителем) юридического лица, находящегося в состоянии банкротства.

4. Законодательством не установлены иные запреты и ограничения на обращение за государственной регистрацией.

5. Сведения в представленных для регистрации документах достоверны.

Заявление подписывается гражданином, регистрирующемся в качестве ИП. В случае изменения ФИО, местожительства ИП в месячный срок обязан обратиться в регистрирующий орган для внесения изменений.

Свидетельство о государственной регистрации выдается не позднее рабочего дня, следующего за днем подачи документов. Регистрирующий орган в течение пяти рабочих дней со дня внесения записи в ЕГР ЮЛ и ИП о государственной регистрации выдает документы, подтверждающие постановку на учет в налоговый орган, орган государственной статистики, Фонд социальной защиты населения, Белгосстрах.

ИП несет ответственность за достоверность сведений, указанных в документах, представленных для государственной регистрации.

Деятельность ИП, государственная регистрация которых осуществлена на основании заведомо ложных сведений, представленных в регистрирующие органы, является незаконной и запрещается, а их государственная регистрация признается недействительной по решению хозяйственного суда. Доходы, полученные от такой деятельности, взыскиваются в местные бюджеты в судебном порядке.

**При прекращении деятельности ИП в регистрирующий орган предоставляется:**

1. Копия публикации в газете «Республика».
2. Печати и штампы
3. Документ, подтверждающий закрытие расчетного и иных счетов в банках.

4. Подлинник свидетельства о государственной регистрации ИП.
5. Справка налогового органа о расчетах с бюджетом.
6. Справка Фонда социальной защиты населения о расчетах с бюджетом Фонда.
7. Справка таможенного органа об отсутствии задолженности по платежам.
8. Справка соответствующего территориального архива местного исполнительного и распорядительного органа о сдаче на хранение документов, в том числе по личному составу, подтверждающих стаж и оплату труда работников.

**При выборе банка следует учитывать следующие факторы:**

1. Финансово-экономическое состояние банка.
2. Деловая надежность банка.
3. Виды услуг.
4. Профессионализм работников банка и уровень обслуживания клиентов.
5. Местонахождение банка.
6. Размер платы за открытие счета и выдачу наличных денег.

**Для открытия текущего счета в банке необходимо предоставить:**

1. Заявление на открытие текущего счета.
2. Копию свидетельства о государственной регистрации ИП.
3. Карточку с образцами подписи ИП и оттиска печати.

## 6. Создание хозяйственных товариществ и обществ. Образование и ведение дел полного товарищества. Порядок образования и ликвидации коммандитного товарищества.

**Хозяйственными товариществами** (ХТ) и обществами признаются коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным фондом.

Имущество, созданное за счет вкладов учредителей (участников), а также произведенное и приобретенное хозяйственным товариществом и обществом в процессе его деятельности, принадлежит ему на праве собственности.

Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме *полного товарищества (ПТ)* и *коммандитного товарищества (КТ)*.

Хозяйственные общества (ХО) могут создаваться в форме акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью (ООО) или общества с дополнительной ответственностью (ОДО).

Участниками ПТ и полными товарищами в КТ могут быть *ИП и (или) коммерческие организации*.

Участниками ХО и вкладчиками в КТ могут быть *граждане и юр. лица*.

Участники ХТ или ХО вправе:

1. Участвовать в управлении делами ХТ или ХО, за исключением случаев, предусмотренных ГК и законодательством об АО.
2. Получать информацию о деятельности ХО или ХТ и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией в объеме и порядке, установленных учредительными документами.
3. Принимать участие в распределении прибыли.
4. Получать в случае ликвидации ХТ или ХО часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость.

Участники ХТ или ХО обязаны:

1. Вносить вклады в порядке, размерах, способами и в сроки, предусмотренные учредительными документами.
2. Не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности товарищества или общества, полученную в связи с участием в хозяйственном товариществе или обществе.
3. Выполнять иные обязанности, возложенные на них законодательством.

В случае выхода и исключения участника ХТ или ХО из состава участников, кроме участника АО, ему выплачивается стоимость части имущества, соответствующая доле этого участника в уставном фонде, а также часть прибыли, приходящаяся на его долю в прибыли.

ХТ и ХО одного вида могут преобразовываться в ХТ и ХО другого вида или в производственные кооперативы по решению общего собрания участников, а также в унитарные предприятия в случаях, когда в составе товарищества или общества остался один участник.

При преобразовании ХТ в ХО каждый полный товарищ, ставший участником (акционером) общества, в течение двух лет несет субсидиарную ответственность всем своим имуществом по обязательствам, перешедшим к обществу от товарищества. Отчуждение бывшим товарищем принадлежавших ему долей (акций) не освобождает его от такой ответственности. Эти же правила применяются при преобразовании товарищества в производственный кооператив и унитарное предприятие. **Образование и ведение дел полного товарищества(ПТ).**

Основные положения о ПТ:

1. Полным признается товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и солидарно друг с другом несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества.
2. Лицо может быть участником только одного ПТ.
3. Фирменное наименование ПТ должно содержать имена (наименования) всех его участников, а также слова «полное товарищество» либо имя (наименование) одного или нескольких участников с добавлением слов «и компания» и «полное товарищество».

ПТ создается и действует на основании учредительного договора. Учредительный договор подписывается всеми участниками и содержит:

1. Наименование ЮЛ.
2. Место нахождения.
3. Условия о размере и составе уставного фонда.
4. О порядке изменения долей каждого из участников в уставном фонде.
5. О размере, составе, сроках и порядке внесения вкладов.
6. Об ответственности участников за нарушение обязанностей по внесению вкладов.
7. Порядок управления деятельностью.

Управление деятельностью осуществляется по общему согласию всех участников. **Каждый участник имеет один голос**, если учредительным договором не предусмотрен иной порядок определения количества голосов его участников. Каждый участник ПТ вправе действовать от имени товарищества, если учредительным договором не установлено, что все его участники ведут дела совместно либо ведение дел поручено отдельным участникам. При совместном ведении дел ПТ его участниками для совершения каждой сделки требуется согласие всех участников товарищества. Если ведение дел поручено одному или нескольким участникам, остальные участники для совершения сделок от имени товарищества должны иметь доверенность от участника (участников), на которого возложено ведение дел товарищества.

Участник ПТ обязан участвовать в его деятельности в соответствии с условиями учредительного договора. Прибыль и убытки ПТ распределяются между его участниками пропорционально их долям в уставном фонде, если иное не предусмотрено учредительным договором или иным соглашением участников. Если вследствие понесенных товариществом убытков стоимость его чистых активов станет меньше размера его уставного фонда, полученная ПТ прибыль не распределяется между участниками до тех пор, пока стоимость чистых активов не превысит размер уставного фонда.

**Активы** – экономические ресурсы предприятия в форме основного и оборотного капитала, нематериальных средств, используемые в производственной деятельности с целью получения дохода. **Пассивы** – заемные денежные средства, используемые предприятием для финансирования деятельности.

Ответственность участников по его обязательствам:

1. Участники ПТ солидарно между собой несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества.
2. Участник ПТ, не являющийся его учредителем, отвечает наравне с другими участниками и по обязательствам, возникшим до его вступления в товарищество.
3. 3. Участник, выбывший из ПТ, отвечает по обязательствам ПТ, возникшим до момента его выбытия, наравне с оставшимися участниками в течение двух лет со дня утверждения отчета о деятельности ПТ за год, в котором он выбыл из товарищества.

**Субсидиарная ответственность** – это дополнительная ответственность одного лица по обязательствам другого лица (основного должника).

ПТ ликвидируется, когда в нем остается единственный учредитель и может быть преобразовано в унитарное предприятие в течение трех месяцев

#### **Порядок образования и ликвидации коммандитного товарищества (КТ)**

КТ - товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества всем своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников (вкладчиков, коммандитов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности. Положение полных товарищей, участвующих в КТ, и их ответственность по обязательствам КТ определяются законодательством об участниках ПТ.

Лицо может быть полным товарищем только в одном КТ. Участник ПТ не может быть полным товарищем в КТ. Полный товарищ в КТ не может быть участником полного товарищества.

Фирменное наименование КТ должно содержать либо имена (наименования) всех полных товарищей и слова «коммандитное товарищество» либо имя (наименование) не менее чем одного полного товарища с добавлением слов «и компания» и «коммандитное товарищество».

КТ создается и действует на основании учредительного договора, который подписывается всеми полными товарищами.

Управление деятельностью КТ осуществляется полными товарищами. Вкладчики не вправе участвовать в управлении делами. Они могут выступать от его имени только по доверенности и не вправе оспаривать действия полных товарищей по управлению и ведению дел КТ.

Вкладчик КТ обязан внести вклад в уставный фонд. Он имеет право:

1. Получать часть прибыли КТ, причитающуюся на его долю в уставном фонде.

2. Знакомиться с годовыми отчетами и балансами КТ.
3. По окончании финансового года выйти из КТ и получить свой вклад в порядке, предусмотренном учредительным договором.
4. Передать свою долю в уставном фонде или ее часть другому вкладчику или третьему лицу.

КТ ликвидируется при выбытии всех участвовавших в нем вкладчиков. Однако полные товарищи вправе вместо ликвидации преобразовать КТ в полное товарищество, а также в унитарное предприятие в случаях, когда в составе КТ остался один участник.

КТ сохраняется, если в нем остаются по крайней мере один полный товарищ и один вкладчик.

При ликвидации КТ вкладчики имеют преимущественное перед полными товарищами право на получение вкладов из имущества КТ, оставшегося после удовлетворения требований его кредиторов. Оставшееся после этого имущество распределяется между полными товарищами и вкладчиками пропорционально их долям в уставном фонде, если иной порядок не установлен учредительным договором или соглашением полных товарищей и вкладчиков.

## 7. Образование, реорганизация и ликвидация общества с ограниченной ответственностью (ООО). Создание общества с дополнительной ответственностью.

**ООО** - учрежденное двумя и более лицами общество, уставный фонд которого разделен на доли определенных размеров. Участники ООО не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Фирменное наименование общества должно содержать наименование общества и слова «с ограниченной ответственностью».

Учредительный документ (устав) должен содержать условия:

1. О размере уставного фонда.
2. О размере долей участников.
3. О размере и составе вкладов участников.
4. О составе и компетенции органов управления обществом и порядке принятия ими решений.

Уставный фонд ООО составляется из стоимости вкладов его участников и определяет минимальный размер имущества общества, гарантирующего интересы его кредиторов. Участники общества, внесшие вклады не полностью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого из участников.

Число участников ООО не должно превышать предела, установленного законодательством об ООО. В противном случае общество подлежит реорганизации в течение года, а по истечении этого срока – ликвидации в судебном порядке, если число его участников не уменьшится до установленного законодательством предела.

Общество не может иметь одного участника. Уменьшение уставного фонда допускается после уведомления всех его кредиторов. Кредиторы вправе в этом случае потребовать досрочного прекращения или исполнения соответствующих обязательств общества и возмещения им убытков.

Высший орган ООО - общее собрание его участников. В ООО создается исполнительный орган (коллегиальный и (или) единоличный), осуществляющий текущее руководство его деятельностью и подотчетный общему собранию.

К исключительной компетенции общего собрания участников относятся:

1. Изменение устава общества и размера его уставного фонда.

2. Образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий.
3. Утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов общества и распределение его прибыли и убытков.
4. Решение о реорганизации или ликвидации общества.
5. Избрание ревизионной комиссии (ревизора).

ООО может быть реорганизовано или ликвидировано добровольно по единогласному решению его участников, а также по иным основаниям по законодательству. ООО вправе преобразоваться в хозяйственное товарищество, АО или ОДО, в производственный кооператив, а также в унитарное предприятие в случаях, когда в составе общества остался один участник.

Участник ООО вправе продать или иным образом уступить свою долю в уставном фонде или ее часть одному или нескольким участникам общества или самому обществу. Отчуждение участником общества своей доли (ее части) третьим лицам допускается, если иное не предусмотрено уставом общества. Если в соответствии с уставом общества, отчуждение доли участника (ее части) третьим лицам невозможно, а другие участники от покупки отказываются, общество обязано выплатить участнику ее действительную стоимость либо выдать в натуре имущество, соответствующее такой стоимости.

В случае приобретения доли участника (ее части) самим обществом, оно обязано реализовать ее другим участникам или третьим лицам в сроки и порядке, предусмотренные законодательством об ООО и учредительными документами, либо уменьшить свой уставный фонд.

Участники общества вправе в любое время выйти из общества, независимо от согласия других его участников.

#### **Создание общества с дополнительной ответственностью (ОДО).**

1) Обществом с дополнительной ответственностью признается учрежденное двумя или более лицами общество, уставный фонд которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в пределах, определяемых учредительными документами общества, но не менее размера, установленного законодательными актами.

2) При банкротстве одного из участников его ответственность по обязательствам общества распределяется между остальными участниками пропорционально их вкладам, если иной порядок не предусмотрен учредительными документами. В уставе ОДО должна предусматриваться ответственность учредителей общества по его обязательствам в пределах, определяемых уставом, но не менее чем в сумме, эквивалентной 50 базовым величинам.

3) Фирменное наименование ОДО должно содержать наименование общества и слова «с дополнительной ответственностью». К ОДО применяются правила ГК об ООО постольку, поскольку иное не предусмотрено законодательством. ОДО вправе после уведомления кредиторов уменьшить, но не менее размера, установленного законодательными актами, или увеличить размер дополнительной ответственности своих участников.

4) Кредиторы ОДО вправе при уменьшении размера дополнительной ответственности участников общества потребовать досрочного прекращения или исполнения соответствующих обязательств общества и возмещения им убытков.

## 8. Образование и деятельность акционерного общества. Дочерние и зависимые общества.

**Акционерное общество** – это хозяйственное общество, уставный фонд которого при создании разделен на определенное количество акции.

В свою очередь акция – это документ, дающий его владельцу имущественные права в отношении общества выпустившего акцию.

Сущностью создания акционерного общества является объявление учредителем о создании акционерного общества, т.е. выпуск в продажу ценных бумаг (акций), и предложение определенному или неопределенному кругу лиц покупать эти бумаги, тем самым формируя уставный капитал.

1) Участники называются акционерами. Акционерное общество может быть создано гражданами или юридическими лицами (одним или несколькими).

2) При создании акционерного общества его учредители заключают между собой договор, в котором оговаривают порядок совместной деятельности при создании акционерного общества, размер уставного капитала, количество акций и др.

Учредительный документ - один, это устав, который утверждается учредителями. Устав акционерного общества должен содержать наименование юридического лица, место его нахождения, порядок управления деятельностью юридического лица условия о категориях выпускаемых обществом акций, их номинальной стоимости и количестве; о размере уставного капитала общества; о правах акционеров;

3) Высший орган акционерного общества - общее собрание акционеров, должно проводиться ежегодно.

Единоличный исполнительный орган - директор (генеральный директор). Коллегиальный исполнительный орган - правление (дирекция). Акционеры получают часть прибыли акционерного общества в виде дивидендов на каждую свою акцию. Данные по всем акционерам содержатся в реестре акционеров.

4) В АО нет понятия “выхода” из состава участников с изъятием своей доли имущества поскольку участник (акционер) не вносил вклад в уставной капитал, а покупал акции, - соответственно он, как собственник ценных бумаг, вправе продать их тому, кто захочет их купить, но не вправе требовать от общества вернуть ему их стоимость.

5) Закрытое акционерное общество (ЗАО)

Число участников ЗАО не должно быть больше установленного законом (не более 50), если участников станет больше, то ЗАО должно быть ликвидировано или преобразовано в ОАО. Участники ЗАО имеют преимущественное право покупки акций, продаваемых другими участниками. Т.е. если акционер захотел продать свои акции третьему лицу, то он может сделать это только в том случае, если другие участники ЗАО откажутся приобретать эти акции.

6) Открытое акционерное общество (ОАО)

Участники ОАО имеют право продавать свои акции любым лицам. Поскольку акции могут продаваться свободно, то ОАО обязано ежегодно публиковать для всеобщего сведения финансовые результаты своей деятельности: годовой отчет, бухгалтерский баланс, счет прибылей и убытков.

Акционерное общество вправе иметь **дочерние и зависимые общества**. Дочерние и зависимые общества обладают правами юридического лица.

«Общество признается **дочерним**, если другое (основное) хозяйственное общество (товарищество) в силу преобладающего участия в его уставном капитале, либо в

соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет возможность определять решения, принимаемые таким обществом».

Как видно из определения, основное общество может стать таковым по отношению к дочернему в двух случаях:

- в силу преобладающего участия в уставном капитале дочернего общества.
- в силу заключенного между ними договора.

Дочернее общество не отвечает по долгам основного общества.

По общему правилу основное общество не несет ответственности за действия дочернего.

Исключение составляют действия дочернего общества, совершенные во исполнение указаний основного общества.

Несостоятельность дочернего общества считается происшедшей по вине основного общества только в случае, когда основное общество использовало указанные право и возможность в целях совершения дочерним обществом действия, заведомо зная, что вследствие этого наступит банкротство дочернего общества.

На практике проблематично доказать наличие вины основного общества.

Кроме того, акционеры дочернего общества вправе требовать возмещения основным обществом убытков, причиненных по его вине дочернему обществу.

Таким образом акционерные общества представляют собой объединения капиталов. Это главное отличие товариществ и обществ, которое обуславливает их отличие по составу участников, виду и размеру ответственности участников по обязательствам организации, способам и последствиям изменения состава участников, системе управления.

## 9. Образование, реорганизация и ликвидация производственных кооперативов. Создание унитарного предприятия.

Производственным кооперативом (артелью) признается **коммерческая организация, участники которой обязаны:**

- 1)Внести имущественный паевой взнос.
- 2)Принимать личное трудовое участие в его деятельности.
- 3)Нести субсидиарную ответственность по обязательствам производственного кооператива в равных долях, если иное не определено в уставе, в пределах установленных уставом, но не меньше величины полученного годового дохода в производственном кооперативе.

Фирменное наименование кооператива должно содержать его наименование и слова «производственный кооператив» или слово «артель».

Учредительным документом производственного кооператива является устав, утвержденный общим собранием его членов.

Уставом кооператива может быть установлено, что определенная часть имущества кооператива составляет неделимые фонды, используемые на цели, определяемые уставом. Решение об образовании неделимых фондов принимаются членами кооператива единогласно, если иное не предусмотрено уставом кооператива.

**Устав кооператива должен содержать:**

- 1)Условия о размере уставного фонда паевых взносов членов кооператива.
- 2)О составе и порядке внесения паевых взносов членами кооператива и их ответственности за нарушение обязательства по внесению паевых взносов.
- 3)О характере и порядке трудового участия его членов в деятельности кооператива и их ответственности.
- 4)О порядке распределения прибыли и убытков кооператива.
- 5)О размере и условиях субсидиарной ответственности его членов по долгам кооператива



6) О составе и компетенции органов управления кооперативом и порядке принятия ими решений.

Число членов кооператива не должно быть менее трех.

Производственный кооператив может быть добровольно реорганизован или ликвидирован по решению общего собрания его членов. Кооператив по единогласному решению его членов может преобразоваться в хозяйственное товарищество или общество в случаях, когда в составе кооператива осталось менее трех членов, а также в унитарное предприятие в случае, когда в составе кооператива остался один член.

#### **Создание унитарного предприятия.**

**Унитарное предприятие** – это предприятие, созданное одним собственником, которому принадлежит имущество предприятия. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия.

Устав унитарного предприятия является его учредительным документом и должен содержать сведения о размере уставного фонда, порядке и источниках его формирования.

Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество.

В форме унитарных предприятий могут быть созданы государственные (республиканские или коммунальные) унитарные предприятия либо частные унитарные предприятия.

Имущество РУП находится в собственности Республики Беларусь и принадлежит ему на праве хозяйственного ведения или оперативного управления.

На момент осуществления государственной регистрации УП его уставный фонд должен быть полностью сформирован собственником имущества предприятия, если иное не предусмотрено законодательными актами.

В случае принятия учредителем УП решения об уменьшении уставного фонда УП обязано письменно уведомить об этом

своих кредиторов. Кредитор УП вправе потребовать прекращения или досрочного исполнения обязательства, должником по которому является это предприятие, и возмещения убытков.

Унитарное предприятие отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. УП не несет ответственности по обязательствам собственника его имущества, за исключением случаев, предусмотренных Гражданским Кодексом. Долевая собственность на имущество УП не допускается.

## **10. Порядок создания и регистрации юридических лиц. Порядок ликвидации юридических лиц и прекращения деятельности индивидуальных предпринимателей.**

Процесс **создания коммерческих юридических лиц** включает 6 стадий:

- 1.Согласование с регистрирующим органом наименования коммерческой организации.
- 2.Определение места размещения.
- 3.Принятие решения о создании коммерческой организации и подготовка устава (для ООО, ОДО, АО, производственного кооператива и УП) и учредительного договора (для полного и коммандитного товарищества).
4. Формирование уставного фонда, открытие временного счета в банке при внесении денежного вклада в уставный фонд; проведение оценки стоимости неденежного вклада при внесении в уставный фонд неденежного вклада.

5. Государственная регистрация на основании заявительного принципа в день подачи документов.

6. Открытие расчетного счета в банке.

Юридическое лицо подлежит государственной регистрации в порядке, определяемом законодательными актами. Данные государственной регистрации, в том числе фирменное наименование, включается в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, открытый для всеобщего ознакомления.

Отказ в государственной регистрации юридического лица по мотивам нецелесообразности не допускается, если иное не установлено законодательством.

Юридическое лицо считается созданным с момента его государственной регистрации, если иное не установлено Президентом Республики Беларусь.

Для государственной **регистрации** в регистрирующий орган представляются:

1. Заявление о государственной регистрации.
2. Устав (учредительный договор) в двух экземплярах без нотариального засвидетельствования, его электронная копия.
3. Легализованная выписка из торгового регистра страны учреждения.
4. Оригинал либо копия платежного документа, подтверждающего уплату государственной пошлины.

На момент осуществления государственной регистрации уставные фонды АО должны быть сформированы в размере не ниже минимального, предусмотренного законодательством, других коммерческих организаций – в размерах, предусмотренных их уставами ( учредительным договором).

Коммерческие организации самостоятельно определяют размеры уставных фондов, за исключением организаций, которым законодательством устанавливаются минимальные размеры уставных фондов.

100 базовых величин – для ЗАО. 400 базовых величин – для ОАО.

Для открытия текущих (расчетных) счетов юридические лица представляют в банк следующие документы:

1. Заявление на открытие текущего счета.
2. Копию (без нотариального засвидетельствования) устава (учредительного договора), имеющего штамп о государственной регистрации.
3. Карточку с образцами подписей должностных лиц юридических лиц, имеющих право подписи документов для проведения расчетов, и оттиска печати.

Свидетельствование подлинности подписей лиц и оттиска печати осуществляется уполномоченными сотрудниками банков. Банки в течение одного рабочего дня обязаны направить налоговому органу сообщение об открытии счета.

В день подачи документов сотрудник регистрирующего органа ставит на уставе (учредительном договоре) штамп, свидетельствующий о проведении государственной регистрации, выдает 1 экземпляр устава (учредительного договора) лицу, его представившему и вносит в ЕГР юридических лиц и ИП.

Свидетельство о государственной регистрации выдается не позднее рабочего дня, следующего за днем подачи документов для регистрации. По желанию юридических лиц и ИП свидетельство о государственной регистрации может быть выдано одновременно с другими документами.

Наличие у юридического лица устава (учредительного договора) со штампом является основанием для обращения за изготовлением печатей (штампов) в организации, осуществляющие в установленном порядке данный вид деятельности.

Регистрирующий орган в течение 5 рабочих дней со дня внесения записи о государственной регистрации в Единый государственный регистр (ЕГР) выдает документы, подтверждающие постановку на учет в налоговых органах, органах государственной статистики, органах Фонда социальной защиты, а также в организации, осуществляющие обязательное страхование (Белгосстрах).

Регистрирующий орган представляет в Министерство юстиции необходимые сведения о субъектах хозяйствования для включения их в ЕГР юридических лиц и ИП.

Для регистрации изменений или дополнений, вносимых в уставы коммерческих организаций (учредительные договоры), в регистрирующий орган предоставляются:

- 1.Заявление о государственной регистрации.
- 2.Изменения или дополнения в двух экземплярах в виде приложений к уставу (учредительному договору) без нотариального засвидетельствования, их электронная копия. По желанию устав (учредительный договор) может быть представлен в новой редакции.
- 3.Оригинал свидетельства о государственной регистрации в случае изменения наименования организации или ее реорганизации.
- 4.Оригинал либо копия платежного документа, подтверждающего уплату государственной пошлины.

#### **Порядок ликвидации (прекращения деятельности) юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.**

Юридическое лицо может быть ликвидировано по решению:

- 1.Собственника имущества (учредителей, участников) в связи с истечением срока, достижением цели, признанием хозяйственным судом государственной регистрации недействительной.
- 2.Хозяйственного суда в случае:
  - ✓ не принятия решения о ликвидации в связи с истечением срока, на который создано юридическое лицо, достижением цели, ради которой оно создано;
  - ✓ осуществления деятельности без лицензии, либо запрещенной либо с нарушениями законодательства, признания судом государственной регистрации недействительной, аннулирования экономической несостоятельности (банкротства) юридического лица;

- ✓ уменьшения стоимости чистых активов ОАО, ЗАО по результатам второго и каждого последующего финансового года ниже минимального размера уставного фонда, определенного законодательством;
- ✓ в иных случаях, предусмотренных законодательством.

### 3. Регистрирующего органа:

- ✓ в случае неосуществления предпринимательской деятельности в течение 12 месяцев подряд и ненаправлении коммерческой организацией налоговому органу сообщения о причинах неосуществления такой деятельности за исключением случая, указанного в ч.5 п.19 Положения;
- ✓ Внесения налоговым органом предложения о ликвидации коммерческой организации в связи с признанием задолженности безнадежным долгом и ее списанием.

При обнаружении оснований для ликвидации коммерческой организации органы Комитета государственного контроля, прокуратуры, ОВД, КГБ, МНС и другие уполномоченные органы в пределах своей компетенции направляют регистрирующему органу представления о ликвидации.

4. Деятельность ИП может быть прекращена по соответствующим основаниям, предусмотренным Положением для ликвидации юридического лица.

Собственник имущества (учредитель, участник), принявший решение о ликвидации юридического лица, назначает ликвидационную комиссию (ликвидатора) и устанавливает порядок и сроки ликвидации. Со дня назначения ликвидационной комиссии к ней переходят полномочия по управлению делами юридического лица.

При ликвидации юридического лица по решению собственника имущества в регистрирующий орган представляются:

1.Заявление о ликвидации по форме, установленной Министерством юстиции, с указанием в нем сведений о порядке и сроках ликвидации, составе ликвидационной комиссии, ее председателя или назначении ликвидатора.

2.Решение о ликвидации.

При прекращении деятельности ИП в регистрирующий орган представляется заявление о прекращении деятельности по форме, установленной Министерством юстиции, с указанием сведений о порядке и сроках прекращения деятельности, привлечении физических лиц по трудовым или гражданско-правовым договорам.

Регистрирующий орган в течение трех рабочих дней со дня получения этих документов представляет в Министерство юстиции сведения о том, что юридическое лицо находится в процессе ликвидации (прекращении деятельности ИП), для внесения этих сведений в ЕГР юридических лиц и ИП. Не позднее рабочего дня, следующего за днем получения документов, направляет уведомление налоговым, таможенным органам, органам Фонда социальной защиты, «Белгосстраху», архивам о начале процедуры ликвидации юридического лица (прекращении деятельности ИП).

В течение 30 рабочих дней со дня получения уведомления в регистрирующий орган представляются:

1.Налоговыми органами – справка о наличии (отсутствии) у юридического лица (ИП) задолженности перед бюджетом, а у ИП – сведения также о привлечении физических лиц по трудовым или гражданско-правовым договорам.

2.Органами Фонда социальной защиты – справка о наличии (отсутствии) у юридического лица (ИП) задолженности. 3.Таможенными органами – справка о задолженности ЮЛ (ИП) и информация о наличии обязательств, не прекращенных перед таможенными органами.

4.Белгосстрахом – справка о задолженности по обязательному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

Осуществление операций по счетам ЮЛ и ИП, совершение ими сделок, не связанных с ликвидацией (прекращением деятельности) не допускаются.

Ликвидационная комиссия представляет в регистрирующий орган:

1.Печати и штампы организации либо заявление об их неизготовлении или сведения о публикации об их утрате.

2.Ликвидационный баланс, подписанный членами ликвидационной комиссии и утвержденный собственником имущества (учредителем).

3.Подлинник свидетельства о государственной регистрации ЮЛ или заявление о его утрате с приложением сведений о публикации объявления об утрате.

4.Копию публикации в газете «Рэспубліка» о ликвидации.

ИП представляет в регистрирующий орган:

1.Печати и штампы либо заявление ИП об их неизготовлении или сведения о публикации объявлений об их утрате.

2.Подлинник свидетельства о государственной регистрации ИП, а при его отсутствии – заявление о его утрате с приложением сведений о публикации объявления об утрате.

3.Копию публикации в газете «Рэспубліка» о прекращении деятельности.

Регистрирующий орган вносит запись в ЕГР об исключении из него субъекта хозяйствования при наличии условий:

- ✓ (представлены все документы, отсутствует задолженность) и со дня направления регистрирующим органом уведомления о начале процедуры ликвидации юридического лица (прекращения деятельности ИП) прошло не менее 35 рабочих дней;
- ✓ архивом представлены сведения о сдаче на хранение документов, в том числе по личному составу, подтверждающих трудовой стаж и оплату труда работников субъекта хозяйствования.

При наличии у субъекта хозяйствования непогашенной задолженности, обязательств, не прекращенных перед таможенными органами, а также при несдаче на хранение документов в архив исключение субъекта хозяйствования из ЕГР юридических лиц и ИП производится только после представления им документов, подтверждающих погашение такой задолженности и выполнение обязательств перед архивом и таможенными органами.

Регистрирующий орган в течение 3-х рабочих дней со дня внесения записи в ЕГР юридических лиц и ИП представляет в Министерство Юстиции сведения для включения их в данный регистр и сообщает о ликвидации субъектов хозяйствования в налоговые органы, органы Фонда социальной защиты, государственной статистики, «Белгосстрах».

Министерство юстиции вносит запись об исключении субъектов хозяйствования из ЕГР датой внесения записи регистрирующим органом.

## 11. Понятие бизнес-процесса, виды бизнес-процессов, система жц производства программного продукта. Организация и системы бизнес-процессов.

**Бизнес-процесс** — это регулярно повторяющаяся последовательность взаимосвязанных мероприятий (операций, процедур, действий), при выполнении которых используются ресурсы внешней среды, создается ценность для потребителя и выдается ему результат.

**Потребитель** может быть как внешним, так и внутренним по отношению к организации. Внешний потребитель — это потребитель, который не входит в состав данной организации, а внутренний — тот потребитель, который находится в рамках организации.

У бизнес-процесса должен быть единый менеджер, который управляет процессом и отвечает за его результат. На практике часто бывает (это характерно для крупных компаний), что у бизнес-процесса есть так называемые владелец и менеджер процесса. Обе эти фигуры отвечают за результаты, но при этом владелец процесса обладает полномочиями изменять сам порядок выполнения процесса, а менеджер процесса осуществляет оперативное управление.

Существует некоторое количество **классификаций бизнес-процессов**.

Более простая классификация бизнес-процессов состоит из следующих типов:

- управляющие процессы;
- основные процессы;
- вспомогательные процессы.

Первичными процессами (другое наименование **ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ**) называются основные и создающие ценности процессы предприятия. Эти процессы пронизывают всю компанию, начиная с потребителя и заканчивая поставщиками.

Поддерживающие (вспомогательные) процессы (другое наименование **ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ**) не создают непосредственно добавленную ценность. Они нужны для обеспечения основных процессов.

Развивающие процессы (другое наименование **ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ**) - это такие процессы, которые позволяют создать цепочку ценности в основном и во вспомогательных процессах на новом уровне показателей персонала).

Основные процессы мы выделяем исходя из результата, ценного для потребителя. Вспомогательные процессы мы выделяем по ресурсу, которым они снабжают компанию. Наконец, управляющие процессы мы выделяем по объекту, над которым осуществляется управляющее воздействие. При этом важно не допускать классической ошибки: не выделять бизнес-процессы по принципу деятельности конкретного подразделения. В подавляющем большинстве случаев бизнес-процессы являются сквозными для организации, т. е. затрагивают несколько подразделений. Ведь подразделения не могут не взаимодействовать друг с другом, так как являются элементами одной системы. А это взаимодействие и есть, попросту говоря, бизнес-процессы.

### **Основные процессы жизненного цикла**

- Приобретение (действия и задачи заказчика, приобретающего ИС).
- Поставка (действия и задачи поставщика, который снабжает заказчика программным продуктом или услугой).
- Разработка (действия и задачи, выполняемые разработчиком: создание ПО, оформление проектной и эксплуатационной документации, подготовка тестовых и учебных материалов и т. д.).
- Эксплуатация (действия и задачи оператора – организации, эксплуатирующей систему).
- Сопровождение (действия и задачи, выполняемые сопровождающей организацией, то есть службой сопровождения). Сопровождение – внесение изменений в ПО в целях исправления ошибок, повышения производительности или адаптации к изменившимся условиям работы или требованиям.

### **Вспомогательные процессы жизненного цикла**

- Документирование (формализованное описание информации, созданной в течение ЖЦ ИС).
- Управление конфигурацией (применение административных и технических процедур на всем протяжении ЖЦ ИС для определения состояния компонентов ИС, управления ее модификациями).
- Обеспечение качества (обеспечение гарантий того, что ИС и процессы ее ЖЦ соответствуют заданным требованиям и утвержденным планам).
- Верификация (определение того, что программные продукты, являющиеся результатами некоторого действия, полностью удовлетворяют требованиям или условиям, обусловленным предшествующими действиями).
- Аттестация (определение полноты соответствия заданных требований и созданной системы их конкретному функциональному назначению).
- Совместная оценка (оценка состояния работ по проекту: контроль планирования и управления ресурсами, персоналом, аппаратурой, инструментальными средствами).
- Аудит (определение соответствия требованиям, планам и условиям договора).
- Разрешение проблем (анализ и решение проблем, независимо от их происхождения или источника, которые обнаружены в ходе разработки, эксплуатации, сопровождения или других процессов).

### **Организация и системы бизнес-процессов.**

**Система бизнес-процессов** — это последовательность связанных определенным образом действий, нацеленных на достижение поставленных бизнес-задач и целей. Выстраивание и управление такой последовательностью предполагает использование управленческих алгоритмов, схем. Система складывается из взаимосвязанных бизнес-процессов. Осуществление небольшого проекта в рамках любой организации можно уже

назвать бизнес-процессом. При этом этот проект может являться частью другого более крупного проекта. Вместе эти два проекта - уже некая система. Бизнес-процесс - это структурированный, измеряемый набор действий, направленных на получения конкретных результатов для конкретного клиента или рынка.

Субъекты системы бизнес-процессов.

В системе бизнес-процессов кроме определенных ресурсов требуются также участники – организаторы и исполнители, ведь без человеческих ресурсов невозможно надлежащее функционирование системы бизнес-процессов.

Обычно выделяют шесть ключевых ролей:

- 1) владелец процесса (process owner),
- 2) лидер команды (team leader),
- 3) коммуникатор (facilitator),
- 4) участник команды (team member),
- 5) внешний консультант (external consultant),
- 6) координатор (coordinator).

Особенность исполнения обязанностей участников бизнес-процессов состоит в том, что это – не профессия, не специальность и даже не должность. В штатном расписании обычно не существует такой единицы как участник бизнес-процесса, для выполнения этой работы почти никогда не нанимают людей отдельно. Обычно для выполнения этих обязанностей используют существующий персонал. Эти функции, конечно, оплачиваются, включены в должностную инструкцию, но чаще всего они предполагают совмещение или сверхурочную работу.

## 12. Жизненный цикл организации. Кризис и управление кризисной ситуацией. Управление на стадии платежеспособности и банкротства.

Концепции развития экономической системы

Основные теоретические концепции развития экономической системы с позиций ее жизненного цикла изложены в трудах И. Адизеса и Л. Грейнера. Задача антикризисного менеджмента – готовить переход бизнеса в новую стадию функционирования, в случае кризиса - готовить его преодоление по формализованному плану, и далее - переход на новую стадию развития.

### **Жизненный цикл организации (ЖЦО) по И. Адизесу**

Соответствие стадии ЖЦО и доминирующей роли менеджмента:

- 1) вынашивание идеи или зарождение бизнеса; 1) «Ухаживание» - зарождение бизнеса
- 2) младенчество; 2) Младенчество
- 3) активная деятельность; 3) (Go-go) - активная деятельность
- 4) юность; 4) Юность
- 5) расцвет; 5) Расцвет
- 6) стабильность; 6) Стабильность
- 7) аристократизм; 7) Аристократизм
- 8) ранняя бюрократия; 8) «Взаимное обвинение» - старение
- 9) бюрократия 9) Бюрократизм



10) смерть 10) Смерть

**Теория Л. Грейнера** рассматривает пять основных фаз развития предприятия:

- 1) управление бизнес-идеями (созидание и творчество);
- 2) управление функциями (формализация и построение структур);
- 3) управление процессами (делегирование и диверсификация);
- 4) управление сетями (координация);
- 5) управление знаниями (синергия и сотрудничество).

### **Кризис предприятия**

Данная формулировка включает в себя две ключевые проблемы антикризисного управления:

- 1) определение сигналов наступления кризиса;
- 2) решение проблемы - ликвидация или оздоровление (санация).

Определение сигналов - это начало антикризисного воздействия, а ликвидация или санация предприятия - его результат.

**Санация** - процедура конкурсного производства, предусматривающая переход права собственности, изменение договорных и иных обязательств, реорганизацию, реструктуризацию или оказание финансовой поддержки должнику, осуществляемая для восстановления его устойчивой платежеспособности и урегулирования взаимоотношений должника и кредиторов в установленные сроки.

**Параметры кризиса**, помогающие описать (идентифицировать) состояние организации:

- 1) глубина кризиса - степень деструктивного воздействия кризиса;
- 2) широта кризиса - степень охвата структурных подразделений кризисными явлениями. От одного подразделения или ключевого специалиста (локальный кризис) до целой организации;
- 3) длительность кризиса - время протекания кризиса.

Кризисы делят на категории в соответствии с их причинами:

- ❖ Стихийное бедствие
- ❖ Авария на производстве
- ❖ Провал нового продукта
- ❖ Кризис, вызванный восприятием кризисной ситуации в обществе.
- ❖ Взаимоотношения работников и администрации.
- ❖ Изменения в руководящем составе компании.
- ❖ Криминальные события.

**Управление кризисной ситуацией.** Метод может быть использован в ситуации, когда администрация находится в кризисной ситуации, например, изменения во внешней среде угрожают ее существованию и она оказалась в жестоком цейтноте. Когда наступает подобный явный кризис, сопротивление обычно уступает место поддержке. В этой ситуации первоначальная задача высшего руководства — не борьба с сопротивлением, а меры по предупреждению паники. О первых признаках выхода из кризисного положения свидетельствует возобновление сопротивления.

Для предотвращения паники в ситуации, когда кризис неизбежен, руководители, осознающие это ранее других, могут предпринять следующие действия:

- постараться убедить в неизбежности кризиса и принять предупредительные меры;
- не “заикливаться” на неизбежности кризиса, готовить себя к роли “спасателя”, когда кризис наступит;
- до настоящего кризиса создать искусственный, придумав “внешнего врага” угрожающего существованию администрации: поведение инициатора искусственного кризиса рискованно и может иметь серьезные этические последствия, ведь созданный искусственно кризис может и не превратиться в реальный. Этот метод существенно снижает сопротивление, формируется поддержка решениям, что увеличивает шансы на успешный выход из реальной кризисной ситуации.

#### **Управление на стадии неплатежеспособности.**

Банкротство - это неплатежеспособность, имеющая или приобретающая устойчивый характер.

В соответствии с законодательством процедура банкротства включает четыре основные процедуры:

- 1) досудебное оздоровление;
- 2) защитный период;
- 3) мировое соглашение;
- 4) конкурсное производство.

### **13. Внешняя и внутренняя среда бизнеса. Маркетинговая информация. Рынок информационных технологий и программного продукта.**

#### **Внешняя и внутренняя среда бизнеса.**

Любое предприятие находится и функционирует в среде или, так называемой среде бизнеса.

«Среда» или «окружение» предприятия — это совокупность всех факторов, влияющих на деятельность этого предприятия. Соответственно различают внешнюю среду и внутреннюю среду предприятия (внешнюю и внутреннюю среды бизнеса)

Внутренняя среда предприятия включает в себе тот потенциал, с помощью которого предприятие существует, развивается и выживает в течение определенного промежутка времени.

К внутренней среде относят:

- часть общей среды, которая находится в рамках предприятия;
- совокупность «факторов влияния» внутри предприятия, которые непосредственно подконтрольны предприятию.

Внешняя среда помогает поддерживать внутренний потенциал предприятия на должном уровне. Предприятие постоянно взаимодействует с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания и дальнейшего развития.

К внешней среде бизнеса относят:

- сферу, в которой предприятие осуществляет свою деятельность;
- совокупность «факторов влияния» вне предприятия, на которые само предприятие не может влиять непосредственно.

**Маркетинговая информация.** Маркетинговая информация представляет собой сведения, полученные из различных источников, для проведения анализа и прогнозирования маркетинговой деятельности. Эта информация характеризуется: наличием большого объема необходимых сведений, которые требуют ее систематизации и анализа, многообразием источников получения информации и трудностями в процессе ее сбора и обработки.

Маркетинговая информация помогает предприятию решать следующие задачи:

- выявлять и реализовывать конкурентные преимущества для предприятия;
- снижать уровень риска в бизнесе;
- определять отношение потребителей к товарам и услугам фирмы;
- следить за внешней и внутренней средой предприятия;
- координировать стратегию развития предприятий;
- повышать эффективность деятельности фирмы.

Информация, необходимая для принятия эффективного маркетингового решения, должна обладать основными свойствами:

- **Достоверность.** Это свойство означает, что информация должна правдиво, без искажений отражать состояние объекта маркетингового исследования. От достоверности и точности информации во многом зависит правильность выводов и рекомендаций, а также эффективность принимаемых решений.
- **Актуальность.** Она отражает определенную степень новизны информации и ее своевременность.
- Неактуальная и устаревшая информация не представляет ценности при принятии маркетинговых решений, поэтому разрыв времени от момента получения информации до ее использования должен быть минимальным. Сроки получения информации определяются скоростью протекания экономических процессов и важностью решаемых задач.
- **Полнота.** Это свойство указывает на то, что содержание информации должно обеспечивать необходимые показатели для принятия маркетингового решения. Отсутствие таких показателей приводит к затруднению и невозможности принять объективные решения. В то же время наличие избыточной информации не должно

затруднять принятие качественного решения. Требование полноты информации определяется исходя из принципов системности и комплексности принятия требуемого решения.

- Релевантность. Это свойство означает, что маркетинговая информация должна соответствовать решаемой проблеме в процессе маркетинговых исследований. Поэтому при постановке проблемы исследования необходимо четко определить источники получения необходимой информации, методы ее сбора и обработки.
- Сопоставимость. Она предполагает возможность сравнения данных предмета исследования и круга включенных показателей на основе единой методологии проведения маркетингового исследования и методик измерения характеристик.
- Доступность. Это свойство означает, что информация должна быть понятна и доступна для того субъекта, которому она предназначена, и представлена на удобном для него носителе.
- Экономичность. Это свойство предполагает, что затраты на получение и обработку информации не должны превышать результат, получаемый от ее использования.

Все вышеперечисленные свойства маркетинговой информации должны соблюдаться одновременно, а отсутствие какого-то одного свойства равнозначно отсутствию информации как таковой в целом.

Маркетинговая информация может быть представлена в виде текста, таблиц, матриц, диаграмм, статистических рядов, отчетов.

### **Рынок информационных технологий и программного продукта.**

Отрасль информационных технологий занимается созданием, развитием и эксплуатацией информационных систем. Информационные технологии решают задачи по эффективной организации информационного процесса для снижения затрат времени, труда, энергии и материальных ресурсов во всех сферах человеческой жизни и современного общества.

На сегодняшний день одним из наиболее перспективных и высококонкурентных направлений ИТ-рынка стал сегмент продуктов для банков и финансовых организаций. Как результат, в данной отрасли на рынке работает около 40 компаний.

Белорусская ИТ-индустрия всё активнее участвует в сделках М'А (слияния и поглощения).

Надо отметить, что белорусский ИТ-компаниям отличают прогрессивность управления и эффективность маркетинговых решений. Отрасль характеризуется клиентской зрелостью, сложностью реализуемых проектов, глобальной сетью поставки услуг, разнообразием «портфеля» продуктов и услуг, умением работать на нишевых рынках..

## **14. Маркетинговое планирование товара. Стратегия и тактика маркетинга. План маркетинга.**

**Маркетинговое планирование**, разработка плана маркетинга (marketing planning) – это процесс, включающий ряд этапов: исследование и анализ конкретной рыночной ситуации; разработка и документирование целей, стратегий и программ маркетинга; практическая реализация; оценка контроля за действиями, направленными на достижение поставленных целей.

Маркетинг начинается с определения связки «товар-рынок» или, другими словами, что именно мы продаем (производим) и для кого. Проектирование бизнеса и проектирование товара - два неразрывно связанных процесса, в системе которых первичным является товар.

**Товар** - это источник существования любого бизнеса, основа его миссии, то, что приносит удовлетворение потребностей покупателю и прибыль продавцу.

Проектирование товара происходит в три стадии:

- 1) поиск предпринимательской идеи,
- 2) проектирование базового уровня товара,
- 3) проектирование характеристик товара, составляющих уникальное торговое предложение (УТП).

Предпринимательская идея. Бизнес начинается с идеи, которая формулируется предпринимателем, преимущественно в эмоциональной форме. На этапе формулирования идеи эмоции важнее, чем рациональный подход, так как являются важной движущей силой для привлечения единомышленников, а также и собственной самоорганизации на достижение предпринимательской цели.

Базовый уровень. Далее важно определиться с конкретными характеристиками товара, которые могут быть созданы в реальном воплощении и совокупность которых будет отражать функциональные особенности товара.

Проектирование УТП.

После того как набор характеристик определен, необходимо подумать об отличительных свойствах товара, т.е. таких свойствах, которые будут выгодно отличать конкретный товар от товаров-аналогов.

Характеристики на этом этапе должны обладать следующими свойствами: быть значимы для конечного потребителя или участников каналов распределения, по возможности быть трудно копируемыми, приводить потребителя в восторг, создавать эмоцию.

После того как создана связка «товар-рынок» можно приступить к разработке системы тактических мероприятий. Система продвижения отвечает на вопросы какую информацию и каким образом донести до потребителя, чтобы добиться запланированного отклика целевой аудитории.

В малом предпринимательстве наиболее эффективным инструментом продвижения является реклама прямого отклика и прямые рассылки. Рекламу, рассчитанную на непосредственный и быстрый эффект, называют рекламой прямого отклика. Ее главная цель - успешно продать товар.

Любое рекламное сообщение прямого отклика должно содержать:

- 1) информацию о компании (это может быть наименование, лицензия, логотип и т.д.):
- 2) информацию о продукте, который компания продает;
- 3) информацию с контактами, по которым можно уточнить информацию о продукте или приобрести продукт;
- 4) аргументы, объясняющие, почему лучше всего купить то, что предлагается.
- 5) ограничение по принятию решения о покупке (только до 30 марта, только первым 100 покупателям).

Анализ рекламных сообщений позволил составить несколько правил создания рекламных сообщений.

**AIDA.** Эта формула расшифровывается как Внимание, Интерес, Желание, Действие (Attention, Interest, Desire, Action). Если реклама привлечет внимание, есть надежда, что ее прочтут. Заголовки, иллюстрации бросаются в глаза. Внимание надо преобразовать в интерес - дайте в тексте что-то интересное, захватывающее.

**РАРА.** Вторая формула состоит из следующих элементов: Обещание, Усиление, Доказательство, Действие (Promise, Amplify, Proof, Action). Объявление должно начинаться с обещания какой-либо пользы или выгод, важных для читателя, т.е., это должно быть уже в заголовке. Затем следует подробный рассказ обо всех достоинствах продукта или услуги, описание конкретной пользы.

Третья формула принадлежит **Джо Витале**, она включает шесть рекомендаций по написанию рекламных объявлений: внимание целевой аудитории; интерес через эмоции читателей; доказательство выполнимости обещаний; гарантии; призыв к действию; постскрипtum (еще раз - об основной пользе от приобретения товара; коммерческое предложение).

Общепризнанным является положение о том, что в условиях развитого рынка разработка и применение стратегии маркетинговой деятельности — одна из важнейших функций руководителей фирм высшего звена. Без стратегического подхода к своей деятельности фирма уподобляется кораблю без рулевого.

**Стратегия** — это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения главной цели (целей). Стратегия формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что фирма получает единое направление действий. Исходя из указанного, смысл и особенности стратегического планирования состоят, видимо, в следующем:

1. Оно сдерживает стремление руководителей к максимизации текущей прибыли в ущерб решению долгосрочных задач.
2. Ориентирует руководителей в большей степени на предвидение будущих изменений внешней среды, чем на реагирование на уже происходящие изменения.
3. Позволяет руководству фирмы установить обоснованные приоритеты распределения ресурсов, наметить конкретные цели и мобилизовать все свои ресурсы для их достижения.

Общие требования, предъявляемые к стратегии маркетинга, можно свести к следующим:

1. Реализм в оценке рынка и своих возможностей.
2. Альтернативность выбора мер (увеличение — снижение цен на товары, рекламу; количество продавцов, т.е. действия в совокупности по различным видам деятельности).
3. Четкость, ясность, понятность поставленной цели.
4. Гибкость действий (возможность в случае воздействия каких-либо факторов быстро реагировать на изменение ситуации).
5. Локализация во времени, что позволяет очертить определенный круг целей: кратко-, средне- и долгосрочные.

На практике стратегия маркетинга включает в себя локальные стратегии деятельности фирмы на целевых рынках с использованием необходимых элементов комплекса маркетинга. При этом для каждого сегмента рынка должны быть определены новые продукты, цены, методы продвижения продуктов и каналы распределения.

Разновидности базовых локальных стратегий маркетинга включают в себя:

- стратегию «проталкивания» — деятельность фирмы, направленную на ускорение движения продукта через каналы распределения к конечным потребителям. В основе этой стратегии — использование методов персональной продажи и стимулирования сбыта, направленных на торговых посредников;
- стратегию «вытягивания», основанную на использовании методов продвижения продукта (прежде всего рекламы и стимулирования сбыта), адресованных конечным потребителям;

– стратегию внедрения на рынок – расширение деятельности фирмы за счет увеличения объема сбыта существующих продуктов без каких-либо их изменений на освоенных сегментах рынка путем снижения цен на них, увеличения затрат на рекламу, расширения сбыта и за счет привлечения потребителей, которые ранее приобретали продукты конкурентов;

– стратегию диверсификации – развитие фирмы путем расширения деятельности за рамки существующих продуктов и рынков;

– стратегию развития продукта – определение главного принципиального направления расширения деятельности предприятия путем предложения модифицированных или новых продуктов на освоенных сегментах рынка и ряд других.

– стратегию “снятия сливок” (стратегия исчерпания) – стратегия установления максимальных цен для новых товаров при низкой конкуренции и постепенное снижение цен в целях конкурентной борьбы и большего охвата рынка.

Результатом маркетингового планирования является **маркетинговый план** или план маркетинга (marketing plan) – документ, в котором подытоживается то, что удалось узнать маркетологу о соответствующем рынке, и указывается, как именно фирма собирается достичь своих маркетинговых целей.

План маркетинга не только документально фиксирует маркетинговые стратегии компании и отражает действия, которые должны выполнить ее сотрудники, чтобы достичь своих маркетинговых целей, но и демонстрирует способы, с помощью которых можно измерять степень продвижения к поставленным целям, а также позволяет вносить поправки, если фактически достигнутые результаты уводят организацию с намеченного курса. Цель разработки плана маркетинга состоит в выработке краткосрочного, сугубо операционного подхода к тому, как именно данная предпринимательская структура будет реализовывать свои стратегии и продвигаться в направлении достижения общих финансовых целей.

**Хороший план маркетинга должен иметь следующую структуру:**

**1)Управленческое резюме:**

Приводятся цели, миссия, видение развития бизнеса (проекта), целевые показатели, которых можно достигнуть путем реализации плана;

**2)Описание товара:**

Направление развития ассортимента, характеристика основной потребности, которую призван удовлетворить товар, конкретные инженерно-технические характеристики

**3)Ситуационный анализ:**

Анализ внешней среды (законодательство, демография, природные ресурсы, доступ к каналам сбыта и др.), в которой предстоит осуществить предпринимательскую деятельность.

Анализ собственного опыта маркетинга с целью не допустить предыдущие ошибки.

**4)Анализ рынка:**

Общие данные о рынке; оценка емкости рынка; оценка концентрации рынка; оценка динамики рынка; оценка привлекательности рынка; ценовая политика на рынке; факторы, влияющие на цену.

**5)Маркетинговая стратегия:**

Указываются цели в соответствии с разбивкой плана на период до 5 лет.

**6)План-прогноз продаж**

Приводятся данные о планируемых объемах продаж в разрезе ассортиментных позиций, географических структурных подразделений по продажам

**7)Маркетинговые программы:**

Товарная политика, политика распределения, ценовая политика, программы лояльности,

сервис и поддержка клиента, стимулирование продаж, план-график реализации комплекса маркетинговых программ.

#### **7) Бюджет плана маркетинга**

Бюджет на продвижение, бюджет на исследование, бюджет на поддерживающие процессы, прогноз продаж

#### **8) Показатели оценки плана**

Объем продаж, доля рынка, прогноз продаж, основания для прекращения реализации плана, механизм контроля

### **15. Общие положения об интеллектуальной собственности. Общие положения о праве промышленной собственности. Средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг (фирменное наименование, товарный знак и знак обслуживания, географическое указание).**

Под **интеллектуальной собственностью** понимается совокупность исключительных прав как личного, так и имущественного характера на результаты интеллектуальной деятельности, а также на некоторые иные приравненные к ним объекты, конкретный перечень которых устанавливается законодательством соответствующей страны с учетом принятых ею международных обязательств.

#### **Объекты интеллектуальной собственности:**

##### **1) результаты интеллектуальной деятельности:**

произведения науки, литературы и искусства;  
исполнения, фонограммы и передачи организаций вещания;  
изобретения, полезные модели, промышленные образцы;  
селекционные достижения;  
топологии интегральных микросхем;  
секреты производства (ноу-хау);

##### **2) средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг:**

фирменные наименования;  
товарные знаки и знаки обслуживания;  
географические указания;

##### **3) другие результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг в случаях, предусмотренных настоящим Кодексом и иными законодательными актами.**

Правовая охрана объектов интеллектуальной собственности возникает в силу факта их создания либо вследствие предоставления правовой охраны уполномоченным государственным органом в случаях и в порядке, предусмотренных законодательством.

#### **Личные неимущественные и имущественные права на объекты интеллектуальной собственности:**

Авторам результатов интеллектуальной деятельности принадлежат личные неимущественные и имущественные права.

Производителям фонограмм и организациям вещания принадлежат в отношении этих объектов только имущественные права.

Личные неимущественные права принадлежат автору независимо от его имущественных прав и сохраняются за ним в случае перехода его имущественных прав на результаты интеллектуальной деятельности к другому лицу.

Обладателям права на средства индивидуализации



участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг (далее – средства индивидуализации) принадлежат в отношении этих средств имущественные права.

### **Исключительные права на объекты интеллектуальной собственности.**

Обладателю имущественных прав на результат интеллектуальной деятельности (за исключением секретов производства (ноу-хау)) или средство индивидуализации принадлежит исключительное право правомерного использования этого объекта интеллектуальной собственности по своему усмотрению в любой форме и любым способом.

### **Переход исключительных прав к другому лицу.**

Имущественные права, принадлежащие обладателю исключительных прав на объект интеллектуальной собственности могут быть переданы правообладателем полностью или частично другому лицу по договору, а также переходят по наследству и в порядке правопреемства при реорганизации юридического лица –правообладателя.

### **Лицензионный договор**

По лицензионному договору сторона, обладающая исключительным правом на использование результата интеллектуальной деятельности или на средства индивидуализации (лицензиар), предоставляет другой стороне (лицензиату) разрешение использовать соответствующий объект интеллектуальной собственности.

Лицензионный договор может предусматривать предоставление лицензиату:

1. права использования объекта интеллектуальной собственности с сохранением за лицензиаром права его использования и права выдачи лицензии другим лицам (простая, неисключительная лицензия);
2. права использования объекта интеллектуальной собственности с сохранением за лицензиаром права его использования в части, не передаваемой лицензиату, но без права выдачи лицензии другим лицам (исключительная лицензия);
3. других видов лицензий, допускаемых законодательными актами.

### **Договор о создании и использовании результатов интеллектуальной деятельности:**

Автор может принять на себя по договору обязательство создать в будущем произведение, изобретение или иной результат интеллектуальной деятельности и предоставить заказчику, не являющемуся его работодателем, исключительные права на использование этого результата. Данный договор должен определять характер подлежащего созданию результата интеллектуальной деятельности, а также цели либо способы его использования.

Авторское право не распространяется на собственно идеи, методы, процессы, системы, способы, концепции, принципы, открытия, факты.

### **Авторское право на компьютерную программу:**

**Компьютерная программа** – представленная в объективной форме упорядоченная совокупность команд и данных, предназначенных для использования на компьютере и в иных системах и устройствах в целях обработки, передачи и хранения информации, производства вычислений, получения аудиовизуальных изображений и других результатов. Частью компьютерной программы являются включенные в компьютерную программу документы, детально описывающие функционирование компьютерной программы, в том числе взаимодействие с пользователем и внешними компонентами.

Автору или иному правообладателю в отношении компьютерной программы принадлежит исключительное право осуществлять или разрешать установку компьютерной программы на компьютер или иное устройство, запуск и работу с ней. Лицу, правомерно владеющему экземпляром компьютерной программы, принадлежит право ее использования по прямому назначению, включая установку на компьютер или иное устройство, запуск и работу с ней (использование заложенных в компьютерную

программу функциональных возможностей), на условиях, установленных автором или иным правообладателем.

### **Общие положения о праве промышленной собственности.**

Отношения, возникающие в связи с созданием и использованием изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, селекционных достижений и с охраной секретов производства (ноу-хау), средств индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ, услуг (фирменных наименований, товарных знаков и знаков обслуживания, географических указаний).

### **Объекты права промышленной собственности:**

- 1) изобретения;
- 2) полезные модели;
- 3) промышленные образцы;
- 4) селекционные достижения;
- 5) топологии интегральных микросхем (топологией интегральной микросхемы является зафиксированное на материальном носителе пространственно-геометрическое расположение совокупности элементов интегральной схемы и связей между ними);
- 6) секреты производства (ноу-хау);
- 7) фирменные наименования;
- 8) товарные знаки и знаки обслуживания;
- 9) географические указания;
- 10) другие объекты промышленной собственности и средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг в случаях, предусмотренных законодательством.

Право на изобретение, полезную модель, промышленный образец охраняется государством и удостоверяется патентом.

Права на изобретение, полезную модель и промышленный образец охраняются при условии выдачи патента.

**Изобретению** в любой области техники предоставляется правовая охрана, если оно относится к продукту или способу, является **новым**, имеет **изобретательский уровень** и **промышленно применимо**.

**Полезной моделью**, которой предоставляется правовая охрана, признается **техническое решение, относящееся к устройствам, являющееся новым и промышленно применимым**.

**Промышленным образцом**, которому предоставляется правовая охрана, признается **художественное** или художественно-конструкторское решение изделия, определяющее его **внешний вид** и являющееся **новым и оригинальным**.

Патентообладателю принадлежит исключительное право на использование запатентованных изобретения, полезной модели, промышленного образца (также включает право запрещать использование изобретения, полезной модели, промышленного образца другим лицам).

Иные лица, непатентообладатели, не вправе использовать изобретение, полезную модель, промышленный образец без разрешения патентообладателя.

Срок действия патента (действует с даты подачи заявки на выдачу патента):

- 1) на изобретение – в течение двадцати лет;
- 2) на полезную модель – в течение пяти лет с возможным продлением этого срока патентным органом по ходатайству патентообладателя, но не более чем на три года;
- 3) на промышленный образец – в течение десяти лет с возможным продлением этого срока патентным органом по ходатайству патентообладателя, но не более чем на пять лет;

Охрана изобретения, полезной модели, промышленного образца действует с даты подачи заявки на выдачу патента. Защита прав может быть осуществлена лишь после выдачи патента. В случае отказа в выдаче патента охрана считается ненаступившей.

**Средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ и услуг.**

**Фирменное наименование.** Юридическое лицо имеет исключительное право использовать фирменное наименование на товарах, их упаковке, в рекламе, вывесках, проспектах, счетах, печатных изданиях, официальных бланках и иной документации, связанной с его деятельностью, а также при демонстрации товаров на выставках и ярмарках, которые проводятся на территории Республики Беларусь. Действие права на фирменное наименование прекращается с ликвидацией юридического лица или с изменением его фирменного наименования.

Обладатель права на фирменное наименование может разрешить другому лицу использование своего наименования (выдать лицензию). Однако при этом в лицензионном договоре должны быть обусловлены меры, исключающие введение потребителя в заблуждение.

**Товарный знак и знак обслуживания.** Товарным знаком и знаком обслуживания (далее – товарный знак) признается обозначение, способствующее отличию товаров и (или) услуг одного лица от однородных товаров и (или) услуг других лиц.

В качестве товарных знаков могут быть зарегистрированы словесные обозначения, включая имена собственные, сочетания цветов, буквенные, цифровые, изобразительные, объемные обозначения, включая форму товара или его упаковку, а также комбинации таких обозначений. Иные обозначения могут быть зарегистрированы в качестве товарных знаков в случаях, предусмотренных законодательными актами. Товарный знак может быть зарегистрирован в любом цвете или цветовом сочетании.

Правовая охрана товарного знака на территории Республики Беларусь осуществляется на основании его регистрации в патентном органе в порядке, установленном законодательством о товарных знаках, или в силу международных договоров Республики Беларусь. Право на товарный знак охраняется государством и удостоверяется свидетельством.

Свидетельство на товарный знак удостоверяет приоритет товарного знака, исключительное право владельца на товарный знак в отношении товаров, указанных в свидетельстве, и содержит изображение товарного знака.

Владелец товарного знака имеет исключительное право использовать товарный знак и распоряжаться им, а также право запрещать использование товарного знака другим лицам. Никто не может использовать охраняемый на территории Республики Беларусь товарный знак, на который выдано свидетельство, без разрешения его владельца.

Регистрация товарного знака действует в течение десяти лет с даты поступления заявки в патентный орган.

Коллективным знаком является товарный знак объединения юридических лиц, предназначенный для обозначения выпускаемых и (или) реализуемых им товаров, обладающих едиными качественными или иными общими характеристиками.

Коллективный знак и право его использования не могут быть переданы.

Права на товарный знак могут быть уступлены владельцем по договору другому лицу в отношении всех или части товаров, для которых он зарегистрирован.

Уступка прав на товарный знак не допускается, если она может явиться причиной введения в заблуждение потребителя относительно товара или его изготовителя.

Право на товарный знак может быть предметом залога.

Право на использование товарного знака может быть предоставлено владельцем товарного знака (лицензиаром) другому лицу (лицензиату) по лицензионному договору для всех или части товаров, в отношении которых зарегистрирован товарный знак. Лицензионный договор должен содержать условие о том, что качество товаров лицензиата будет не ниже качества товаров лицензиара и что лицензиар осуществит контроль за выполнением этого условия.

**Географическое указание.** Географическим указанием признается обозначение, которое идентифицирует товар как происходящий с территории страны либо из региона или местности на этой территории, где определенные качество, репутация или другие характеристики товара в значительной степени связываются с его географическим происхождением. Понятие «географическое указание» включает в себя понятия «наименование места происхождения товара» и «указание происхождения товара». Наименованием места происхождения товара являются обозначение, представляющее собой либо содержащее современное или историческое, официальное или неофициальное, полное или сокращенное наименование географического объекта, а также обозначение, производное от такого наименования и ставшее известным в результате его использования.

Не признается наименованием места происхождения товара обозначение, хотя и представляющее собой наименование географического объекта или содержащее наименование географического объекта, но вошедшее в Республике Беларусь во всеобщее употребление как обозначение товара определенного вида, не связанное с местом его изготовления.

Указанием происхождения товара признается обозначение, прямо или косвенно указывающее на место действительного происхождения или изготовления товара.

Указание происхождения товара может быть представлено в виде наименования географического объекта или изображения.

Правовая охрана наименования места происхождения товара в Республике Беларусь предоставляется на основании его регистрации в патентном органе или в силу международных договоров Республики Беларусь.

На основании регистрации выдается свидетельство на право пользования наименованием места происхождения товара.

Правовая охрана указания происхождения товара осуществляется на основании использования этого указания.

Правовая охрана указания происхождения товара состоит в недопущении использования ложных(фальшивых) указаний происхождения товара, а также вводящих потребителя в заблуждение в отношении действительного места происхождения товара. Указание происхождения товара не подлежит государственной регистрации.

Право пользования географическим указанием

Лицо, обладающее правом пользования географическим указанием, вправе помещать его на товаре, упаковке, в рекламе, проспектах, счетах и использовать иным образом в связи с введением товара в гражданский оборот.

Наименование места происхождения товара может быть зарегистрировано несколькими лицами совместно для обозначения производимого ими на территории определенного географического объекта товара, особые свойства которого исключительно или главным образом определяются характерными для данного географического объекта природными условиями и (или) людскими факторами. Право пользования наименованием места происхождения товара принадлежит каждому из этих лиц.

Право пользования наименованием места происхождения товара, может быть предоставлено любому юридическому или физическому лицу, находящемуся на

территории того же географического объекта и производящему товар с теми же свойствами.

## 16. Правовое регулирование отношений, связанных с рекламой и рекламными играми.

**Рекламная деятельность** — один из видов предпринимательской деятельности, который осуществляется посредством получения, обработки и распространения информации, способствующей реализации товаров, работ, услуг, идей и начинаний. Такая информация называется рекламой.

Реклама — информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке.

Сформированный в большинстве стран механизм регулирования рекламной деятельности представляет собой своего рода трехярусную структуру. Основой ее являются рыночное регулирование, заставляющее фирмы придерживаться традиционных этических норм. Следующий ярус - регулирование, осуществляемое самими фирмами. И, наконец, вершина структуры - государственное регулирование. Взаимопроникая и переплетаясь, ярусы образуют единую систему.

Основными направлениями государственного регулирования рекламы являются:

- реклама товаров, представляющих потенциальную опасность для потребителей;
- распространение необоснованных утверждений;
- правовая защита товарных знаков;
- охрана авторских прав на рекламные идеи и решения;
- использование сравнительной рекламы (ее недопустимость);
- реклама, направленная на детей и др.

Реклама не должна призывать граждан к действиям, нарушающим законодательство.

Согласно Закону, не допускается недобросовестная, недостоверная, неэтичная, скрытая и иная реклама, в которой имеются нарушения требований законодательства к ее содержанию, времени, месту и способу распространения. Юридическое и физическое лицо, которому стало известно о производстве или распространении рекламы, содержащей сведения, порочащие его честь, достоинство или деловую репутацию, вправе обратиться за защитой нарушенных прав в суд в порядке, установленном законодательством Республики Беларусь, а также в судебном порядке требовать от рекламоателя опровержения этой рекламы тем же способом, каким она была распространена, если рекламодаель не выполняет это требование в добровольном порядке.

В Законе также дана характеристика понятия "недостоверная реклама", т.е. не соответствующая действительности в отношении:

- таких характеристик товара, как состав, способ и дата изготовления, назначение, потребительские свойства, условия применения, наличие сертификата соответствия, сертификационных знаков и знаков соответствия государственным стандартам, количество и место происхождения;
- наличия товара на рынке, возможности его приобретения в указанных объемах, периода и места;
- условия оплаты товара на момент распространения рекламы (для электронных средств массовой информации моментом распространения рекламы считается день выхода; для периодических печатных изданий - период до выхода следующего номера, но не более одного месяца; для рекламы на почтовых отправлениях - два дня после отправки согласно дате почтового штемпеля; для прочей рекламы - один месяц);
- доставки, обмена, возврата, ремонта и обслуживания товара;
- гарантийных обязательств, сроков службы и сроков годности товара;
- прав на использование государственных символов (флага, герба, гимна), а также символов международных организаций;
- исключительности прав на торговлю каким-либо товаром и (или) его обслуживание;
- официального признания товара, присвоения ему медалей, призов, дипломов и иных наград;
- предоставления информации о способах приобретения полной серии товара, если он является ее частью;
- результатов исследований и испытаний, научных терминов, цитат из технических, научных и иных публикаций;
- статистических данных (представленных в искаженном виде);
- ссылок на какие-либо рекомендации или на одобрение юридических или физических лиц, в том числе на устаревшие;
- сравнения товара с другим товаром (товарами), а также с правами и положением иных юридических или физических лиц;
- гарантии рекламируемых товаров;
- информации о самом рекламодателе.

Неэтичной является реклама, которая:

- содержит текстовую, зрительную, звуковую информацию, нарушающую общепринятые нормы морали и нравственности;
- порочит объекты, представляющие собой историко-культурные ценности;
- порочит государственные символы (флаг, герб, гимн) Республики Беларусь или иного государства;
- порочит какое-либо юридическое или физическое лицо;
- содержит некорректное сравнение рекламируемого товара с товаром (товарами) других юридических или физических лиц, а также высказывания и образы, порочащие честь, достоинство или деловую репутацию конкурента и (или) его товар;

- имитирует (копирует) общую композицию, текст, изображение, музыку и звуковые эффекты, используемые в рекламе других товаров.

Особое место в Законе отводится наружной рекламе. Она не должна иметь сходства с дорожными знаками и указателями, ухудшать их видимость, а также снижать безопасность движения. Наружная реклама допускается к распространению при наличии разрешения соответствующего органа местного управления. При наличии разрешения и договора с собственником допускается размещение рекламы на территории любых объектов, в том числе и историко-культурных и особо охраняемых природных комплексов.

Реклама на транспортных средствах может размещаться на автомобильных и железнодорожных путях общего пользования, в метрополитене и на других транспортных средствах только по согласованию с их собственником. При этом необходимо учитывать требования безопасности правил дорожного движения. Органы, на которые возложены функции контроля за безопасностью движения, имеют право ограничивать или запрещать распространение этой рекламы.

Использование рекламы на маркированных почтовых отправлениях возможно только с разрешения республиканского органа управления, в компетенцию которого входят вопросы почтовой связи.

Особое внимание при производстве, размещении и распространении рекламы уделяется защите несовершеннолетних. В частности, не допускается:

- показывать несовершеннолетних в опасных местах и ситуациях;
- дискредитировать авторитет родителей и воспитателей, подрывать доверие к ним со стороны несовершеннолетних;
- внушать несовершеннолетним мысль о необходимости убедить родителей или других лиц приобрести рекламируемые товары.

## 17. Правовое регулирование отношений, связанных с ценообразованием. Защита прав потребителей.

**Ценообразование** – процесс по установлению и применению цен (тарифов), где тариф – это денежное выражение стоимости единицы работы, услуги. С процессом ценообразования связаны следующие виды цен (тарифов):

**свободная цена** (тариф) – цена (тариф), складывающаяся под воздействием спроса и предложения в условиях свободной конкуренции; **регулируемая цена** (тариф) – цена (тариф), устанавливаемая субъектами ценообразования, осуществляющими регулирование цен (тарифов);

В свою очередь регулируемые цены (тарифы) подразделяются на фиксированные и денежной величине; **предельная цена** (тариф) – регулируемая цена (тариф), величина которой ограничена верхним и (или) нижним пределами.

**Субъектами ценообразования в Республике Беларусь являются:** юридические лица, индивидуальные предприниматели, президент РБ и тд.

**Государственными органами (организациями), осуществляющими регулирование цен (тарифов),** являются:

- Совет Министров Республики Беларусь;
- республиканский орган государственного управления по вопросам экономики, на который в соответствии с законодательством возложены функции регулирования цен (тарифов);

**Основными принципами ценообразования являются:** определение основ государственной политики в области ценообразования; сочетание свободных и регулируемых цен (тарифов); установление регулируемых цен (тарифов) на товары (работы, услуги) на уровне, обеспечивающем субъектам хозяйствования покрытие экономически обоснованных затрат и получение достаточной для расширенного воспроизводства прибыли с учетом субсидий и других мер государственной поддержки.

В Республике Беларусь на товары (работы, услуги), за исключением случаев, предусмотренных законом «О ценообразовании», применяются свободные цены (тарифы).

**Регулируемые цены (тарифы) применяются на:** товары, произведенные (реализуемые) в условиях естественных монополий, услуги, оказываемые (предоставляемые) субъектами естественных монополий, относящиеся к сферам естественных монополий; отдельные товары (работы, услуги), конкретный перечень которых устанавливается Президентом Республики Беларусь или по его поручению Советом Министров Республики Беларусь.

**Президент РБ, полномочные государственные органы (организации), осуществляют регулирование цен (тарифов) путем установления:** фиксированных цен (тарифов); предельных цен (тарифов); предельных надбавок (скидок, наценок);

**Республиканский орган государственного управления** по вопросам экономики, на который в соответствии с законодательством возложены **функции регулирования цен (тарифов):** проводит единую государственную политику в области ценообразования; вырабатывает предложения об основах государственной политики в области ценообразования; координирует работу иных государственных органов (организаций), осуществляющих регулирование цен (тарифов). Иные государственные органы (организации): осуществляют регулирование цен (тарифов) на отдельные товары (работы, услуги).

**Юридическое лицо, индивидуальный предприниматель, физическое лицо имеют право:** самостоятельно или по согласованию с покупателем установить цену (тариф) на товар (работу, услугу), если в отношении их не применяется регулирование цен (тарифов); обжаловать в установленном законодательством порядке решения, принятые в отношении их государственными органами (организациями), осуществляющими регулирование цен (тарифов).

**Юридическое лицо, индивидуальный предприниматель, физическое лицо в области ценообразования обязаны:** соблюдать законодательство Республики Беларусь о ценообразовании; представлять государственным органам (организациям), осуществляющим регулирование цен (тарифов), полную и достоверную информацию, необходимую для установления регулируемых цен (тарифов).



**Потребитель имеет право на:** просвещение в области защиты прав потребителей; информацию о товарах (работах, услугах), а также об их изготовителях (продавцах, поставщиках, исполнителях); свободный выбор товаров (работ, услуг); надлежащее качество товаров (работ, услуг), в том числе безопасность товаров (работ, услуг), надлежащую комплектность, надлежащее количество товара (результата работы); возмещение в полном объеме убытков, вреда, причиненных вследствие недостатков товара (работы, услуги), в том числе на компенсацию морального вреда; государственную защиту своих прав, в том числе на обращение в суд и другие уполномоченные государственные органы за защитой нарушенных прав или интересов, охраняемых настоящим Законом и иным законодательством; общественную защиту своих прав; создание общественных объединений потребителей.

**Потребитель, которому продан товар ненадлежащего качества, если его недостатки не были оговорены продавцом, вправе по своему выбору потребовать:** замены недоброкачественного товара товаром надлежащего качества; соразмерного уменьшения покупной цены товара; незамедлительного безвозмездного устранения недостатков товара; возмещения расходов по устранению недостатков товара.

## 18. Финансовые ресурсы и капитал коммерческих организаций.

1) **Финансовые ресурсы** организации включают все источники средств, имеющиеся в ее распоряжении. Они формируются в результате осуществления различных видов деятельности (текущей, инвестиционной, финансовой) и находятся в постоянном движении, обслуживая кругооборот средств организации.

2) Финансовые ресурсы выражаются в денежных доходах, фондах, резервах, капитале организации. Источниками формирования финансовых ресурсов хозяйственных структур являются средства: собственные; заемные; привлеченные. Финансовые ресурсы организации могут иметь не фондовую форму, например, нераспределенная прибыль.

3) Формирование финансовых ресурсов субъекта хозяйствования начинается с момента создания организации, формирования **уставного фонда**. В зависимости от организационно -

правовой формы **источниками** формирования уставного фонда может быть акционерный капитал, паевые взносы, отраслевые финансовые ресурсы, бюджетные средства.

4) Уставный фонд играет важную роль в инвестировании в основные фонды и оборотные средства организаций.

В дальнейшем основным источником финансовых ресурсов субъектов хозяйствования становится выручка от реализации продукции, внереализационные доходы, амортизационные отчисления.

5) Организациям финансовые ресурсы необходимы для выполнения финансовых обязательств перед бюджетом, банками, страховыми организациями, поставщиками материалов

и товаров; покрытия затрат по расширению, реконструкции и модернизации производства, приобретения новых основных средств; для оплаты труда и материального стимулирования работников организации.

6) Понятие финансовых ресурсов шире понятия капитала. Капитал – это стоимость, приносящая прибавочную стоимость. Финансовые ресурсы, которые организация использует для покупки сырья, материалов, товаров, орудий труда, рабочей силы и других

элементов производства, представляют капитал в его денежной форме. Структура капитала в денежной форме включает средства, авансированные в основные и оборотные средства, нематериальные активы.

## 19. Виды финансовых ресурсов организации. Направления использования финансовых ресурсов в условиях рынка. Особенности управления финансовыми ресурсами коммерческой организации.

**Финансовые ресурсы коммерческой организации** — это совокупность денежных доходов, поступлений и накоплений коммерческой организации, используемых для обеспечения ее деятельности, развития организации или сохранения ее места на рынке, а также для решения некоторых социальных задач.

**Источники финансовых ресурсов при создании коммерческой организации. В момент создания коммерческой организации формируются:** уставный капитал (складочный капитал — у товариществ, паевой фонд — у производственных кооперативов, уставный фонд — у унитарного предприятия) за счет взносов учредителей. Уставные (складочные) капиталы товариществ и обществ с ограниченной ответственностью разделены на доли, уставные капиталы акционерных обществ — на акции; соответственно они формируются за счет взносов учредителей и участников на приобретение этих долей и акций. Уставный капитал может быть оплачен в денежной форме и другим имуществом. Отдельные виды деятельности предусматривают правовое регулирование доли уставного капитала в денежной форме (например, банковская деятельность).

### **Источники финансовых ресурсов в процессе функционирования коммерческой организации.**

1. Основным источником формирования финансовых ресурсов коммерческой организации является выручка от реализации товаров (работ, услуг), относящихся к уставной деятельности этой организации. Увеличение выручки от реализации продукции — одно из главных условий роста финансовых ресурсов коммерческих организаций. Такое увеличение может быть определено ростом выпуска и продаж товаров (работ, услуг), а также ростом цен и тарифов.
2. Деятельность коммерческой организации также связана с реализацией имущества, когда устаревшее оборудование и другое имущество продаются по остаточной стоимости, реализуются запасы сырья и материалов.
3. В процессе деятельности коммерческая организация получает не только выручку от реализации, но и внереализационные доходы. К таким доходам относятся: поступления, связанные с предоставлением за плату во временное пользование денежных средств и другого имущества (включая проценты по выданным организацией займам, проценты по банковским депозитам и т.д.); поступления, связанные с участием в уставных капиталах других организаций (включая проценты и иные доходы по ценным бумагам); прибыль, полученная в результате совместной деятельности по договору простого товарищества; штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров; поступления в возмещение причиненных организации убытков (включая страховые возмещения); прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году; курсовые разницы по операциям в иностранной валюте.

4. В современных условиях часть финансовых ресурсов коммерческой организации привлекается за счет ее участия на финансовом рынке как заемщика и эмитента. Одно из важнейших значений финансового рынка — расширение возможностей хозяйствующих субъектов в выборе источников формирования финансовых ресурсов.

5. Средства из бюджетов поступают коммерческим организациям в рамках государственной поддержки их деятельности. Коммерческие организации могут получать бюджетные средства в форме субсидий, бюджетных инвестиций, бюджетных кредитов. Предоставление бюджетных средств коммерческим организациям носит строго целевой характер и, как правило, осуществляется на конкурсных началах.

6. Финансовые ресурсы могут формироваться за счет поступлений от основных («материнских») компаний, учредителя (учредителей), например, при принятии решения об увеличении уставного капитала. В холдингах, финансово-промышленных группах перераспределение средств носит обычно систематический и сложный характер: от головной компании — другим участникам, и наоборот, а также между участниками.

**За счет перечисленных источников формируются следующие формы и виды финансовых ресурсов коммерческой организации: денежные доходы; денежные накопления; денежные поступления.**

1. Денежные доходы коммерческой организации — это: • прибыль от реализации товаров (работ, услуг); • прибыль от реализации имущества, сальдо внереализационных доходов и расходов.

Прибыль от реализации товаров (работ, услуг) определяется как разница между выручкой от аналогичных налогов) и затратами на производство товаров (работ или услуг). В современной финансовой отчетности различают валовую прибыль (выручка от реализации «минус» затраты без управленческих и коммерческих расходов) и прибыль (убыток) от продаж (с учетом управленческих расходов):

**Денежные поступления выступают в виде бюджетных средств;** средств, привлеченных на финансовом рынке; средств, поступающих в порядке перераспределения от основной («материнской») компании, от вышестоящей организации, за счет внутри- и межотраслевого перераспределения.

## 20. Понятие капитала организации, состав и структура. Активный и пассивный капитал. Основной, оборотный, собственный, заемный. Роль собственного капитала в функционировании и развитии предприятия.

Капитал организации — это значительная часть финансовых ресурсов организации, направляемая в текущую, финансовую и инвестиционную деятельность в целях получения прибыли.

Наиболее существенными чертами капитала являются:

- капитал служит основным фактором производства и главной экономической базой создания и развития субъекта хозяйствования;
- динамика капитала и его рентабельность служат важнейшим или «барометром» эффективности хозяйственной деятельности;
- величина капитала определяет рыночную стоимость организации.

**По принадлежности организации** различают:

- собственный капитал (общая стоимость средств организации, принадлежащая ей на праве собственности);
- заемный капитал (денежные средства и другие имущественные ценности, привлекаемые на возвратной основе).

**В зависимости от времени создания и назначения** выделяют:

- первоначальный капитал, являющийся решающим условием создания организации и начала его деятельности;
- текущий капитал, представляющий собой следствие функционирования организации, и базой которого является первоначальный капитал.

**По объекту инвестирования** различают:

- основной капитал (вложения во все виды внеоборотных активов);
- оборотный капитал (вложения в оборотные активы).

**Источниками формирования** капитала являются:

- внутренние собственные средства (прибыль, амортизационные отчисления, эмиссионный доход и другие ресурсы);
- внешние поступления, мобилизационные на финансовом рынке (кредиты, займы, факторинг и другие источники заемных средств), а также полученные в порядке перераспределения средств (поступления от концернов, союзов, ассоциаций; бюджетные ассигнования).

**Активный капитал.** С помощью активного капитала обеспечивается проведение финансовых и коммерческих операций субъектами хозяйствования. Активы – это ресурсы предприятия, использование которых принесет экономические выгоды в будущем. Но увеличение будет эффективным только в том случае, если активы будут использоваться рационально и экономически.

**Пассивный капитал** – это источники финансирования, за счет которых сформированы активы предприятия, они подразделяются на собственный и заемный капитал. Заемный капитал, в свою очередь, по временному критерию (со сроком больше 12 месяцев и до 12 месяцев) подразделяется на долгосрочные и краткосрочные обязательства.

Капитал предприятия характеризует общую стоимость средств в денежной, материальной и нематериальной формах, инвестированных в формирование его активов.

## 21. Сущность прибыли. Прибыль как основной финансовый ресурс. Виды прибыли.

На предприятиях финансовые службы осуществляют планирование прибыли. В хозяйственной практике применяются два метода планирования прибыли: прямого счета; аналитический. Прямой счет методически прост, но при большом количестве наименований продукции трудоемкость этого метода значительно возрастает. Более предпочтительными являются аналитические методы планирования прибыли.

Аналитический метод находит применение при планировании прибыли в отраслях с широким ассортиментом продукции, а также для

**При распределении прибыли должны соблюдаться следующие принципы.**

1. Прибыль, полученная организацией в результате производственно-хозяйственной деятельности, распределяется между государством и организацией.

2. Прибыль для государства поступает в бюджет в виде налогов и сборов. Состав налогов, ставки, порядок исчисления, сроки взносов в бюджет устанавливаются законодательством.

3. Прибыль, остающаяся в распоряжении организации, в первую очередь направляется на накопление, которое обеспечит его дальнейшее развитие, во вторую очередь - на потребление и финансирование других расходов.

Порядок распределения и использования прибыли в организации фиксируется в ее уставе и определяется положением, которое разрабатывается соответствующими экономическими и финансовыми службами и утверждается руководящим органом структуры.

Инструментом измерения прибыльной работы организаций являются показатели рентабельности. Показатели рентабельности характеризуют финансовые результаты и эффективность деятельности организации.

Расчет рентабельности на основе потока денежной наличности широко применяется в странах с развитой рыночной экономикой.

Он считается более приоритетным, так как операции с денежными потоками являются одним из основных принципов интенсивного типа производства, принципом “здоровья” экономики и финансового состояния организации.

Отдельного изучения требуют проблемы формирования прибыли в бухгалтерском и налоговом учете, проблемы распределения и использования прибыли организации.

## 22. Управление прибылью организации.

Управление прибылью представляет собой процесс выработки и принятия управленческих решений по всем основным аспектам ее формирования, распределения и использования на предприятии.

Главной целью управления прибылью является обеспечение максимизации благосостояния собственников предприятия в текущем и перспективном периоде. Эта главная цель призвана обеспечивать одновременно гармонизацию интересов собственников с интересами государства и персонала предприятия.

Исходя из ключевой цели управления прибылью (максимизация доходов собственников), целесообразно решить следующие задачи:

1. Оптимизация объема прибыли, которая соответствует ресурсному потенциалу и рыночной конъюнктуре.
2. Достижение максимально возможного соответствия между объемом формируемой прибыли и допустимым уровнем риска. Между этими параметрами наблюдается прямо пропорциональная зависимость.
3. Обеспечение высокого качества формируемой прибыли. Это означает, что резервы ее роста должны быть в первую очередь реализованы за счет операционной деятельности и реального инвестирования чистой прибыли, создающих базу для дальнейшего развития предприятия.
4. Формирование за счет прибыли объема финансовых ресурсов, достаточных для развития предприятия в будущем. Эти денежные ресурсы концентрируются в составе фонда накопления и направляются на финансирование затрат капитального характера.
5. Разработка эффективных программ участия персонала в прибыли предприятия, чтобы сблизить интересы собственников и наемных работников.
6. Создание условий для увеличения рыночной стоимости предприятия, что определяется уровнем капитализации прибыли. Предприятие само устанавливает пропорции распределения прибыли на капитализируемую и потребляемую ее части.

Функции управления прибылью:

1. Разработка целенаправленной комплексной политики управления прибылью предприятия.
2. Создание организационных структур, обеспечивающих принятие и реализацию управленческих решений по формированию и использованию прибыли на различных уровнях.
3. Формирование эффективных информационных систем, обеспечивающих обоснование альтернативных вариантов управленческих решений.
4. Осуществление анализа различных аспектов формирования и использования прибыли.
5. Осуществление планирования формирования, распределения и использования прибыли.
6. Разработка действенной системы стимулирования формирования прибыли и ее эффективного использования.
7. Осуществление эффективного контроля за принятием решений в области формирования и использования прибыли.

## 23. Показатели экономической эффективности организации.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность деятельности организации, то есть ее доходность. Доходность хозяйственной структуры измеряют с различных позиций, используют различные показатели.

Во - первых, показатели рентабельности продукции.

Во - вторых - показатели рентабельности капитала.

В - третьих - показатели, рассчитываемые на основе потоков наличных денежных средств.

Первая группа показателей формируется на основе расчета уровня рентабельности по показателям прибыли, отражаемым в отчетности организации.

Чистая прибыль, балансовая прибыль, налогооблагаемая прибыль, прибыль, остающаяся в распоряжении организации относятся к объему реализации или к себестоимости.

На основе данных показателей рассчитывается прибыльность (доходность) базисного и отчетного периода.

Вторая группа - связана с расчетом рентабельности в зависимости от размера авансированных средств. Чистая прибыль относится ко всем активам, или к инвестиционному капиталу, или к акционерному (собственному) капиталу. Данные показатели практичны, так как отвечают интересам участников бизнеса. Администрацию организации интересует отдача (доходность) всех активов. Инвесторов - отдача на инвестируемый капитал. Собственников и учредителей – доходность акций и т.д.

Третья группа показателей рентабельности формируется на базе расчета уровня рентабельности, аналогично показателям первой и второй группы. Различия в том, что вместо прибыли в расчет принимается чистый приток денежных средств, т. е. чистый приток денежных средств относится к объему реализации, или совокупному капиталу, или собственному капиталу.

Расчет рентабельности на основе потока денежной наличности широко применяется в странах с развитой рыночной экономикой.

Он считается более приоритетным, так как операции с денежными потоками являются одним из основных принципов интенсивного типа производства, принципом “здоровья” экономики и финансового состояния организации.

#### 24. Организация финансового планирования на предприятиях.

Обоснование финансовых показателей, намечаемых проектов, результативности решений осуществляется в процессе финансового планирования и прогнозирования. Прогнозирование предшествует планированию и осуществляет оценку множества вариантов. В ходе планирования конкретизируются финансовые прогнозы, определяются показатели, взаимосвязанные задачи, последовательность и методы их реализации.

Объектом финансового планирования выступает финансовая деятельность хозяйствующего субъекта.

Объектом могут выступать отдельные финансовые операции или несколько таких операций.



Основными задачами финансового планирования в организации являются:

- обоснование финансовой стратегии, прогнозирование оптимальных пропорций в распределении финансовых ресурсов на внутрихозяйственные текущие нужды, техническое перевооружение и расширение производства, социальные потребности работников;
- выявление резервов и мобилизация ресурсов в целях эффективного использования разнообразных доходов организации;
- определение объема поступлений (по видам деятельности) денежных средств, исходя из объема производства, реализации товаров и услуг, конъюнктуры рынка;
- достижение сбалансированности финансовых возможностей (поступление средств) с обязательствами (расходами) для обеспечения платежеспособности, устойчивости финансового положения организации;
- обоснование необходимых затрат (по видам деятельности и расходам);
- соблюдение интересов акционеров и инвесторов;
- определение взаимоотношений с бюджетом, внебюджетными фондами, работниками организации;
- контроль за финансовым состоянием организации.

В организациях осуществляется перспективное, текущее и оперативное финансовое планирование.

## 25. Стратегическое и финансовое планирование и его сущность.

Эффективное управление финансами организаций возможно лишь при планировании всех финансовых потоков, процессов и отношений хозяйствующего субъекта.

**Финансовое планирование** - это планирование всех доходов и направлений расходования денежных средств для обеспечения развития организации.

Основными целями этого процесса является установление соответствия между наличием финансовых ресурсов организации и потребностью в них, выбор эффективных источников формирования финансовых ресурсов и выгодных вариантов их использования.

Финансовое планирование осуществляется посредством составления финансовых планов разного содержания и назначения в зависимости от задач и объектов планирования. Финансовый план следует рассматривать как одну из реальных форм проявления распределительного характера финансов организаций.

Финансовые планы подразделяются на долгосрочные, текущие и оперативные.

В **долгосрочном** финансовом плане определяются ключевые финансовые параметры развития организации, разрабатываются стратегические изменения в движении ее



финансовых потоков. В **текущем** финансовом плане все разделы плана развития организации увязываются с финансовыми показателями, определяется влияние финансовых потоков на производство и продажу, конкурентоспособность организации в текущем периоде. **Оперативный** финансовый план включает в себя краткосрочные тактические действия — составление и исполнение платежного и налогового календаря, кассового плана на месяц, декаду, неделю.

Финансовое планирование в организации призвано решить следующие **задачи**:

- выявление резервов увеличения доходов организации и способов их мобилизации;
- эффективное использование финансовых ресурсов, определение наиболее рациональных направлений развития организации, обеспечивающих в планируемом периоде наибольшую прибыль;
- увязка финансовых ресурсов с показателями производственного плана организации;
- обеспечение оптимальных финансовых взаимоотношений с бюджетом, банками и другими финансовыми структурами.

**Стратегическое планирование — это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.**

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия.

Процесс стратегического планирования в компании состоит из нескольких **этапов**:

Определение миссии и целей организации.

Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.

Выбор стратегии.

Реализация стратегии.

Оценка и контроль выполнения.

Определение миссии и целей организации. Целевая функция начинается с установления миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования.

## 26. Бизнес - план и его разработка на основе оценки наличия материальных и финансовых ресурсов на начало планового периода

**Бизнес - план** - документ, определяющий тактические действия организации, как правило, на ближайший год и развитие его стратегии. Бизнес-план разрабатывается с разбивкой по месяцам.

Цель разработки бизнес - плана - спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Задачами бизнес - плана является:

- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения;
- определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- выбрать ассортимент и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям;
- оценить производственные и непроизводственные издержки;

Бизнес-план развития включает: -установление конкретных параметров и приоритетных направлений развития коммерческой организации на очередной год; - определение и описание, конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение целевых параметров развития коммерческой организации.

## 27. Сущность менеджмента организации. Понятие миссии и цели организации, их роль в менеджменте. Классификация целей, общие требования к процессу целеполагания в менеджменте.

Существуют более 200 определений менеджмента. Одно из наиболее современных определений: «Менеджмент – это эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал (производительный, финансовый, информационный и человеческий) для достижения целей с максимальной эффективностью».

Управление – это воздействие на людей, поощряющее их направлять свое мышление и ресурсы, где они дадут наибольшие результаты.

Миссия – это сама причина существования предприятия. Ее принятие позволяет определить назначение деятельности данного предприятия или фирмы, не дает руководителям возможности ориентироваться на личные интересы.

Для выбора миссии необходимо четко и ясно определить, какие люди будут являться конкретными клиентами фирмы, какие потребности она будет удовлетворять.

**Классификация целей организации (Цели организации классифицируются:)**

- 1) По уровням: низший уровень (объективная целесообразность); высший уровень (направленность технических и организационных структур на достижение высших социальных целей)
- 2) По источникам: заданные извне; сформированные внутри организации
- 3) По комплексности: простые; сложные (разбиваются на подцели)
- 4) По степени важности: стратегические; тактические; оперативные
- 5) По фактору времени (горизонту планирования): долгосрочные (свыше 5 лет); среднесрочные (1-5 лет); краткосрочные (до года)
- 6) По содержанию:
- 7) По приоритетности: необходимые; желательные ; возможные
- 8) По направленности: на конечный результат на осуществление; на достижение определенного состояния
- 9) По форме выражения: описанные количественно; описанные качественно
- 10) По особенностям взаимодействия: безразличные друг к другу (индифферентные); конкурирующие; дополняющие (комплементарные); исключаящие друг друга (антагонистические); совпадающие (идентичные)
- 11) По масштабности: глобальные; общие; частичные

**Требования к целеполаганию в менеджменте**

- Цели должны содержать сроки их выполнения
- Цели должны быть краткими
- Цели должны призывать к превышению стандартов
- Цели должны быть гибкими
- Цели должны быть приемлемыми
- Цели должны быть реалистичны

Цели, которые обладают вышеперечисленными качествами, более эффективны, чем те, которые ими не обладают.

## 28. Функции менеджмента: понятие, место в системе категорий менеджмента, классификация.

**Функция управления** - обособленный вид деятельности, необходимый для реализации целей, осуществляемый путем принятия решений. Функции менеджмента играют главную роль в системе производственных отношений на всех уровнях управления, являются основой при формировании структуры управления.

**Общие функции** - это виды деятельности, не связанные с особой спецификой объекта управления, т.е. общие для всех органов управления. К ним относят: Планирование, Организация, Координация, Мотивация, Контроль. Все общие функции должны выполняться в каждом подразделении и на каждом уровне управления. Их характерная особенность - взаимопроникновение друг в друга.

**Функция планирования:** Предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать её участники, чтобы достичь этих целей. Планирование состоит в том, что: проводится всесторонний анализ текущего положения, в котором находится компания; обеспечивается детализация установленных целей деятельности организации и доведение их до отдельных структурных звеньев и исполнителей, согласовываются очередность и сроки реализации отдельных работ, определяется состав необходимых ресурсов, устанавливается состав реализуемых проектов, распределяются задания по участникам, разрабатывается стратегия действий, составляются необходимые планы и программы. Обеспечивается выполнение заданий, установленных на каждый период времени.

**Функция организации:** Предназначена для создания реальных условий, чтобы достичь запланированных целей. С помощью этой функции менеджмента обеспечивается выполнение установленных плановых заданий с целью реализации принятой стратегии развития предприятия. **Для этого следует:** установить состав необходимых ресурсов и исполнителей, распределить задания, обеспечить необходимым для работы персоналом, финансами, оборудованием, расходными материалами, помещениями; скоординировать работу исполнителей во времени, наладить кооперацию участников, обеспечить контроль и взаимную информацию. Выполнение перечисленных задач осуществляется путём создания организационной структуры предприятия.

**Таким образом, функция организации обеспечивает рациональное сочетание во времени и пространстве всех элементов производственного процесса с целью наиболее эффективного выполнения принятых плановых решений.**

**Функция мотивации:** Деятельность, имеющая целью побудить сотрудников эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Для этого осуществляется их

экономическое и моральное стимулирование и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития.

**Функция контроля:** Завершает управленческий цикл и, таким образом, гарантирует эффективность осуществления всех остальных функций. Контроль необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем, до того как они превратятся в серьезные неполадки. Также функция контроля используется для стимулирования успешной деятельности. Процесс контроля состоит из проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

**Функция координации:** Ее задача состоит в установлении коммуникаций и достижения согласованности в работе всех звеньев организации. Для связи координируемых процессов принято использовать отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, средства радио и телевидения, документы. С помощью этих и других форм связей устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления. Все перечисленные функции не просто составляют единое целое. Они переплетены друг с другом, проникают друг в друга так, что порой их трудно разделить.

**Специфические функции** - это функции управления, которые определяются по принадлежности управления к деятельности организации в целом или к конкретным стадиям производственного процесса. На практике, как правило, специфические функции исследуют в промышленных объектах управления. Например, по воздействию на отдельные стадии производственного процесса выделяют такие специфические функции: - управление технической подготовкой производства  
- организацию основного производства  
- организацию обслуживающего производства,  
- маркетинг.

**Прогнозирование** — система исследований качественного характера и количественного характера, направленных на выяснение тенденций развития предприятия. Виды прогнозирования: краткосрочное (до 2 лет); среднесрочное (от 5 до 10 лет); долгосрочное (на 10—20 лет и более). Особо важная задача прогнозирования — выявление ближайших и более отдаленных последствий принимаемых решений.

## 29. Общие и специальные функции менеджмента и их взаимосвязь

см вопрос номер 28

**СПЕЦИАЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА** : - функции, выделяемые по сфере деятельности.

- **технологические функции** предусматривают разработку рациональных систем производства продукции, технологии ее создания, переработки, хранения и транспортировки;

- **обеспечивающие функции** предусматривают выполнение требований технологии производства путем обеспечения его всем необходимым. Сюда относятся инженерное, материально-техническое, культурно-бытовое и хозяйственное обслуживание;

- **координирующие функции** обеспечивают прогнозирование развития предприятия; производственно-экономическое и оперативно-техническое планирование; организацию

производственных процессов и труда людей; управление, контроль и регулирование хода производства (оперативное управление).

### 30. Планирование, организация, мотивация, контроль как функции менеджмента.

**Планирование** — это вид деятельности, связанный с постановкой целей, задач и действий в будущем. Это одна из основных функций менеджмента. Планирование в самом общем виде подразумевает выполнение следующих этапов:

- Постановка целей и задач
- Составление программы действий
- Выявление необходимых ресурсов и их источников
- Определение непосредственных исполнителей и доведение планов до них.

Функция планирования означает выработку и принятие определенного постановления, письменного или устного, в котором перед объектом управления будет поставлена та или иная цель, задача. Это постановление — управленческое решение.

**Организация** — это целевое объединение ресурсов; составная часть управления, суть которой заключается в координации действий отдельных элементов системы, достижении взаимного соответствия функционирования ее частей.

Сущность организации как функции менеджмента заключается в том, чтобы обеспечить выполнение решения с организационной стороны, то есть создать такие управленческие отношения, которые бы обеспечили наиболее эффективные связи между всеми элементами управляемой системы, включая распределение ответственности и полномочий, а также установления взаимосвязей между различными видами работ.

Функциональная основа организации

- приспособление организационной структуры фирмы к задачам намечаемой деятельности;
- подбор людей для конкретной работы и делегирование им полномочий, прав использования ресурсов организации;

**Мотивация** - побуждение к действию; динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека через труд удовлетворять свои потребности.

Внешняя мотивация (экстринсивная) — мотивация, не связанная с содержанием определенной деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.

Внутренняя мотивация (интринсивная) — мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

В менеджменте **контроль** — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он представляет собой систему наблюдения и проверки соответствия процесса функционирования управляемой подсистемы принятым решениям, а также выработки определенных действий.

Существует три аспекта управленческого контроля:

- установление стандартов — точное определение целей, которые должны быть достигнуты в определенный отрезок времени. Оно основывается на планах,

разработанных в процессе планирования;

- измерение того, что было достигнуто за период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами;
- подготовка необходимых корректирующих действий;

Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

### 31. Принципы менеджмента: понятие, классификация и их формирование.

Принципы менеджмента — это общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективно развитие объекта управления.

Основные принципы менеджмента включают в себя:

- принцип научности (важно понимать причины несовпадения целей и результатов, видеть противоречия между теорией и практикой, знать свойства больших систем и методы работы в них);
- принцип системности и комплексности (важно видеть наиболее значимый комплекс взаимосвязанных и взаимообусловленных подсистем, входящих в организацию, например, как в Японии);
- принцип единоначалия и коллегиальности в выработке решений (за реализацию коллегиально принятого решения персональную ответственность несет руководитель организации);
- принцип демократического централизма (означает необходимость разумного, рационального сочетания централизованного и децентрализованного начал в управлении, соотношение прав и ответственности между руководством и коллективом, нарушение данного баланса ведет либо к автократии в управлении, либо к охлократии (власти толпы));
- принцип баланса власти (основной закон: уровень влияния руководителя на подчиненных равен степени зависимости подчиненных от руководителя);
- принцип оптимального сочетания отраслевых (интересов организаций) и территориальных интересов (экология, занятость населения, социальные, культурно-этнические и экономические проблемы регионов);
- принцип приоритетности (очередности) действий с учетом значимости этапов работ;
- принцип оптимального сочетания положительной синергичности в деятельности организации (через общую заинтересованность в результатах труда) и здоровой состязательности (конкуренции) между ее членами;
- постоянный учет психологических, возрастных, половых и культурно-этнических особенностей работников и их мотивацию.

### 32. Понятие методов управления

Метод управления — это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей.

Классификация методов управления по различным признакам:

1. По масштабам применения:

а) общие, относимые ко всей системе;

б) особенные, обращенные к отдельным составным частям этой системы или, наоборот, к внешней среде и ее субъектам, включая потребителей, посредников, конкурентов и др.



2. По роли на различных этапах жизнедеятельности организации— методы исследования организаций, формирующие, упорядочивающие, стабилизирующие, развивающие, включая методы ликвидации, банкротства.
3. По отраслям и сферам применения— в государственном управлении, бизнесе, торговле, промышленности, экологии и др.
4. По степени опосредованного воздействия— прямые и косвенные.
5. По управленческим функциям: методы анализа, планирования, мотивации, контроля и т. п.
6. По уровню обобщения управленческих знаний— методы теории и практики управления.
7. По конкретным объектам управления и характеру ситуации, проблеме, которую необходимо решить, и др.

Классификация методов управления по характеру воздействия:

- 1) экономические;
- 2) административные (организационно-распорядительные);
- 3) социально-психологические.

### 33. Организационно-административные методы менеджмента

Организационно-административные методы управления базируются на прямых директивных указаниях. Объективной основой использования этих методов выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Никакие экономические методы не смогут существовать без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе. Важно определить оптимальное сочетание, рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов.

Подход, согласно которому сфера воздействия экономических методов расширяется только за счет вытеснения организационно-административных методов управления, нельзя признать проходить ни с научной, ни с практической точек зрения, так как механизмы их действия принципиально различаются. Организационно-административные методы в основном опираются на власть руководителя, его права. Однако административные методы не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, то есть администрированием.

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

Возможны три *формы* проявления организационно-административных методов:

- обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.);
- согласительные формы (консультация, разрешение компромиссов);

- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение и т.п.).

Все формы организационно-административных методов едины в одном: это прямые задания и распоряжения вышестоящих органов управления, которые направлены на соблюдение законов и постановлений, приказов и распоряжений руководителей в целях оптимизации производственных процессов.

Организационно-административные методы от других методов отличает четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. По существу, организационно-административные методы - это методы принуждения, которые сохраняют свою силу до тех пор, пока труд не превратится в первую жизненную потребность человека.

В зависимости от функционирующих в коллективе методов руководства формируется соответствующая им система подчинения. Формы такого подчинения должны носить самый благожелательный характер, способствовать прогрессу в коллективе и не вызывать нежелательных эмоций типа унижения, неловкости, досады, раздражения, а иногда и стрессов, которые исключают всякое взаимопонимание между управляющей и управляемой системами.

В практике управленческой деятельности административное воздействие связано, как правило, с тремя *типами подчинения*:

- вынужденным и вне навязанным, которое сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим "сверху";
- пассивным подчинением, для которого характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;
- осознанным, внутренне обоснованным, которое удовлетворяет и руководителя, и подчиненного.

Использование организационно-административных методов управления создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы, оказывает целенаправленное воздействие на объект управления. К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Однако прямые воздействия в конечном счете ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Наиболее эффективны косвенные методы воздействия, когда они осуществляются посредством Постановки задачи и создания стимулирующих условий.

Таким образом, организационно-административные методы управления опираются на систему законодательных (нормативно-правовых актов) и силу власти менеджера, решают те же задачи, что и другие методы менеджмента, однако осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия на управляемую систему.

### 34. Экономические методы менеджмента.

Экономические методы менеджмента занимают центральное место в системе методов. Обусловлено это тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями.



Эффективность использования рычагов и стимулов зависит от глубины познания объективных экономических законов и закономерностей, а также от умения реализовать их в управленческой деятельности.

Экономические методы менеджмента оказывают не прямое, а косвенное воздействие на управляемый объект.

До исполнителей доводятся только поставленные цели и задачи, ограничения и общая линия поведения, в рамках которых они сами ищут оптимальные способы решения проблем. Своевременное и качественное решение проблем отмечается денежным вознаграждением.

Арсенал и содержание экономических рычагов определяется спецификой управляемой системы. Чаще всего они выступают в следующих формах: планирование, финансирование, кредитование, ценообразование, экономическое стимулирование, хозрасчет.

1. Планирование. С помощью планирования определяется программа функционирования и развития организации и ее структурных подразделений.

2. Финансирование. Финансирование как самостоятельная экономическая категория обусловлена другой категорией — ценами. С помощью финансов формируются пропорции распределения вновь созданной стоимости, фонды накопления и потребления, создаются финансовые ресурсы для функционирования и развития организации.

3. Кредитование предполагает создание условий, побуждающих предприятие рационально использовать кредиты и собственные оборотные средства, повышать рентабельность.

Банк, представляя кредит предприятию, контролирует объективность кредита, его целевой характер, срочность, возвратность.

### 35. Социально-психологические методы управления.

Социально-психологические методы предполагают направленное воздействие, с одной стороны, на поведение работников и нацелены на формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, а с другой стороны, — на повышении его трудовой активности и направлены на раскрытие личных способностей каждого работника, помощи в их совершенствовании, что в конечном итоге ведет к максимальной самореализации человека в своей трудовой деятельности, следовательно — к повышению эффективности.

Социально-психологические методы состоят из двух групп методов: социальных и психологических методов:

#### Социальные методы управления

представляют собой конкретные приемы и способы воздействия на процесс формирования и развитие коллектива, на социальные процессы, протекающие внутри его.

1. Методы социального нормирования — это положения и правила внутреннего поведения, кодексы производственного этикета и т. д. Использование этих методов позволяет установить в коллективе прогрессивные социальные, моральные и этические нормы.

2. Методы социального регулирования включают методы повышения социально-производственной активности (обмен опытом, пропаганда, критика, самокритика) и методы социальной преемственности ( праздники трудовой славы, чествование ветеранов)

3. Методы морального стимулирования способствуют развитию в коллективе прогрессивных тенденций по достижению наивысших показателей их деятельности путем различных форм награждений, грамот, благодарностей.

4. Воспитательные методы — это приемы и способы убеждения, контроля за деятельностью руководства, что способствует развитию у работников прогрессивных форм мотивации.

#### Психологические методы управления.

Эта группа методов направлена на регулирование взаимоотношений между людьми путем создания оптимального психологического климата в коллективе. К ним относятся:

1. Методы профессионального отбора и обучения. Сущность этих методов сводится к отбору людей, обладающих такими психологическими характеристиками, которые в наибольшей степени соответствуют выполняемой работе.

2. Методы комплектования малых групп и коллективов сводятся к определению оптимального соотношения между работниками в малых группах на основе исследований по возникающим симпатиям и антипатиям внутри коллектива.

3. Методы гуманизации труда. В основу этих методов положено влияние на человека факторов производственной среды: окраска стен, музыка, монотонность труда и др. Гуманным считается труд, который с учетом психологических особенностей человека дает ему равномерную нагрузку, приносит ему удовлетворение.

4. Методы психологического побуждения основаны на формировании мотивов труда и создании на предприятии условий, способствующих мотивации работников.

Применение социально-психологических методов менеджмента должно осуществляться в комбинации с организационно-распорядительными и экономическими методами, в наибольшей мере отвечающей особенностям решения стоящих целей и задач перед коллективом.

## 36. Основные элементы организационной структуры. Соотношение структуры и организационной структуры.

Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Основными понятиями структур управления являются элементы, связи, уровни и полномочия.

Элементами структуры управления являются отдельные работники (руководители, специалисты), службы и структурные подразделения (отделы, бюро).

Структурное подразделение аппарата управления представляет его административно обособленную часть, выполняющую одну или несколько функций. Объединение нескольких структурных подразделений по принципу однородности выполняемых

работ образует службу управления (службы главного энергетика, главного механика и др.).

Между элементами структуры управления существуют горизонтальные и вертикальные связи. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи – это связи подчинения и они существуют при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления.

Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер.

Линейные связи характеризуются передачей управленческого воздействия от субъекта управления к объекту в виде набора конкретных функций, включающих и административные функции, и применяются между линейными руководителями, т.е. лицами полностью отвечающих за деятельность организации или производственного подразделения.

Функциональные связи характеризуются передачей управленческого воздействия в виде набора конкретных функций, не включающих административные, и применяются между функциональными руководителями (начальниками отделов и служб).

Построение организационной структуры управления определяется принципом первичности функции и вторичности органа управления. Каждая функция управления подразделяется на подфункции (работы) и операции, т.е. дифференцируется в соответствии с уровнем её осуществления.

### 37. Понятие и содержание организационных структур управления.

**Организация** — пространственно-временная структура производственных факторов и их взаимодействие с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства. Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого.

**Организационная структура** — это форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации. Отсюда структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию по их выполнению.

Элементами структуры управления являются:

\*работник управления — человек, выполняющий определенную функцию управления;

\*орган управления — группа работников, связанных определенными отношениями, состоящая из первичных групп;

\*первичная группа — коллектив работников управления, у которого есть общий руководитель, но нет подчиненных.

**Линейная организационная структура**, которая часто называется пирамидальной, бюрократической, — строго иерархически организована, характеризуется разделением зон ответственности и единоначалием.

Преимущества линейных организационных структур:

- 1) четкая система взаимных связей;
- 2) быстрота реакции в ответ на прямые приказание;

- 3) согласованность действий исполнителей;
  - 4) оперативность в принятии решений;
  - 5) ясно выраженная личная ответственность руководителя за принятые решения.
- Основная проблема организационных структур этого типа — ограниченность количества подчиненных, которые могут «замыкаться» на одного руководителя, т. е. ограниченность диапазона (сферы) контроля.

**Функциональная организационная структура** построена по принципу распределения функций внутри организации и создания сквозных подструктур по управлению функциями.

Часто функциональная организация существует одновременно с линейной, что создает двойное подчинение для исполнителей. Функциональные подразделения получают право отдавать распоряжения в рамках своей компетенции как нижестоящим подразделениям, так и равным по статусу, но включенным в реализацию единых функций.

Преимущества функциональных организационных структур:

- 1) более глубокая проработка решений по функциональным направлениям;
- 2) высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение функций;
- 3) высвобождение линейных менеджеров от части задач, решаемых функциональными руководителями.

К основным проблемам функциональных организационных структур можно отнести ориентацию на реализацию в основном закрепленных функций, отсутствие инновационности и гибкости при изменении ситуации как в организации, так и во вне ее.

#### **Дивизиональная структура управления**

Потребность в применении дивизиональной структуры возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий. Достоинства дивизиональной структуры:

- \*более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде;

- \*улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;

- \*возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых фирм.

недостатки структуры:

- \*рост иерархичности, вертикали управления;

- \*дублирование функций управления на разных уровнях приводит к росту затрат на содержание управленческого аппарата;

- \*дублирование работ для разных подразделений.

#### **Матричная организационная структура управления**

Матричная структура представляет собой современный эффективный тип организационной структуры управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей, с одной стороны — непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь, с другой — руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.

Достоинства:

- эффективное использование производственного потенциала, и прежде всего - кадрового;

- оптимизация коллективов исполнителей путем подбора их по профессионально-квалификационным и психологическим качествам;

- возможности динамичной перестройки структуры коллектива при постановке и

решении новых задач (гибкость и адаптивность).

Недостатки:

- необходимость периодического разрушения структуры первичных групп, возможный рост конфликтности;
- сложность планирования: необходимость совмещения начала и завершения работ по отдельным проектам;
- необходимость периодической и весьма радикальной переквалификации работников в связи с изменением программ;
- чрезвычайно высокая дороговизна структуры.

### **Проектная организационная структура управления**

Основным принципом построения проектной структуры является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д.

Преимущества структуры управления по проектам:

- высокая гибкость;
- сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

Недостатки структуры управления по проектам:

- очень высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании;
- дробление ресурсов между проектами;
- сложность взаимодействия большого числа проектов в компании;
- усложнение процесса развития организации как единого целого

## **38. Элементы, связи, уровни, полномочия принципы и факторы построения организационных структур управления.**

**Организационная структура управления** — это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого.

Организационная структура управления направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

**Связи между элементами структуры управления бывают:** **1)** вертикальными, когда происходит взаимодействие между руководителем и подчиненным (например, связь между директором фирмы и управляющим структурным подразделением); **2)** горизонтальными, когда происходит взаимодействие равноправных элементов (например, связи между управляющими структурными подразделениями одного уровня) Виды отношений внутри организации аналогичны типу построения структуры ее управления и делятся на: **1) линейные отношения** — это отношения между руководителем и его подчиненными; **2) функциональные отношения** — это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации, с другими членами организации; **3) отношения управленческого аппарата**, данный тип отношений имеет место в случае представления чьих-либо прав и полномочий. Должностные обязанности при этом состоят в предоставлении рекомендации, советов.

Структура управления оказывает огромное влияние на все стороны управления, так как связана с ключевыми понятиями менеджмента — **целями, функциями, процессом, механизмом, функционирования, полномочиями людей.** Поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное

внимание принципам и методам формирования структур, выбору типа или комбинаций типов структур, изучению тенденций их построения, оценке их соответствия решаемым целям и задачам.

**Элементами структуры управления являются:** работник управления — человек, выполняющий определенную функцию управления; орган управления — группа работников, связанных определенными отношениями, состоящая из первичных групп.

**Принципы проектирования организационной структуры:** 1) структура должна отражать цели и задачи организации, быть подчиненной производству и его потребностям; 2) структура должна предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию;

**Важнейшими требованиями, которым должны удовлетворять организационные структуры управления** являются следующие. 1. Оптимальность. 2. Оперативность. 3. Надежность. 4. Экономичность. 5. Гибкость. 6. Устойчивость структуры управления.

### 39. Типы организационных структур управления

Под организационной структурой управления понимается состав, взаимодействие, соподчиненность, а так же распределение работы по подразделениям и управленческим органам, между которыми формируются определенные отношения, связанные с реализацией властных полномочий, потоков распоряжений и информации.

**Линейная структура** управления предприятием подразумевает собой то, что каждым подразделением руководит управленец, осуществляющий единоличное руководство подчиненными сотрудниками и сосредоточивший в себе все функции управления.

**Функциональная** - вид организационной структуры, подразумевающий собой группирование конкретных должностей в отделы основывается на основе общих видов деятельности.

**Линейно-функциональная структура** в значительной степени позволяет устранить недостатки как функционального, так и линейного типов управления.

**Дивизиональная структура** управления подразумевает собой то, что критерием группирования должностей в дивизионы (отделы) выступают виды выпускаемой предприятием продукции, группы потребителей или регионы.

**Матричная структура** предполагает одновременное группирование на одном уровне управления по нескольким критериям

**Комбинированная структура** — группирование по различным критериям.

Главное правило при создании структуры управления: создавать как можно меньше уровней управления и кратчайшую цепь команд.

### 40. Бюрократические и механистические организационные структуры.

Организационная структура — совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений) и связей между ними.

Механистический (бюрократический) подход характеризуется:

- Четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов

- Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему
- Наличие взаимоувязанной системы формальных правил и стандартов, обеспечивающих однородность обязанностей и скоординированность задач
- Формальная обезличенность роли официального лица, позволяющая снизить эффект субъективных ошибок;
- Найм на работу в строгом соответствии с квалификационными требованиями, что защитит служащих от произвола начальства

Механистический подход к проектированию организации характеризуется:

- использованием формальных правил и процедур,
- централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью,
- жесткой иерархией власти в организации

Механистическая организация эффективна в условиях, когда используется рутинная технология (высокая определенность, когда, где и как выполнять работу) и внешнее окружение несложное и стабильное (современное автомобильное производство).

#### **Отрицательные характеристики бюрократии:**

Проблемы связаны с преувеличением значения норм и правил. Организация из-за этого утрачивает гибкость (в отношениях с потребителями и внутри организации). И самое главное, организация не может быстро и по-новому реагировать на окружающие условия.

## 41. Органистические и адаптивные организационные структуры

### **Адаптивные организационные структуры** (органические, гибкие)

характеризуются размытостью иерархии управления, небольшим количеством уровней управления, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности.

- Адаптивные структуры могут легко менять свою форму, они ориентированы на ускоренную реализацию сложных проектов, характеризуются созданием временных ОСУ.
- К адаптивным организационным структурам управления относятся: проектные; матричные; бригадные; сетевые и т.д. Рассмотрим основные адаптивные организационные структуры управления.
- При внедрении этих структур необходимо одновременно изменять и взаимоотношения между подразделениями предприятия. Если же сохранять систему планирования, контроля, распределения ресурсов, стиль руководства, делегирование полномочий, методы мотивации персонала, не поддерживать стремление работников к саморазвитию, результаты внедрения таких структур могут быть отрицательными.



Адаптивные (органические) организационные структуры обладают следующими характеристиками:

- отдельные задачи формулируются в зависимости от других задач и согласовываются с ними;
- сетевая структура (в противоположность иерархической);
- предрасположенность к фланговому взаимодействию внутри структуры;
- широкое делегирование полномочий, указания начальства представляют собой скорее передачу информации и советы, а не приказы;
- вклад в решение задач организации рассматривается, как вещь более важная, чем лояльность или подчинение.

Способность к адаптации к внешней среде в наибольшей степени присуща проектным организациям, в которых для решения конкретной задачи создается временная структура, наиболее отвечающая поставленной задаче. Эта структура включает немногочисленную, но высококвалифицированную в данной тематике команду сотрудников и наделяется широкими полномочиями.

Когда проект завершен, команда расформировывается. Ее члены переходят в новый проект, возвращаются к работе в свои постоянные подразделения или уходят из этой организации.

## 42. Сетевые структуры организации.

**Сетевая организация** характеризуется свободно связанной гибкой горизонтальной структурой равноправных, разных по своим ролям и функциям, независимых партнеров. Основной особенностью сетевой структуры являются прямые длительные связи между всеми участниками совместной деятельности. Менеджмент является не надстройкой над производственной и рыночной базой с контрольно-распорядительными функциями, а поддержкой этой базы. Полного исключения иерархического контроля нет, но осуществляется он на содержательном. уровне, т.е. на уровне добровольно принятых коллективных самоограничений. Отказ от иерархии, от обособления функциональных и штабных звеньев сопровождается сокращением числа иерархических уровней, децентрализацией ряда функций управления, в частности производственных и сбытовых. В связи с этим в рамках компаний создаются полуавтономные или автономные отделения, стратегические бизнес-единицы, полностью отвечающие за прибыль и убытки.

Сетевая структура получила распространение на уровне хозяйствующих субъектов, муниципальных образований, регионов, страны и на межгосударственном уровне. Некоторые аспекты сетевого принципа построения структур прослеживаются в холдингах, ассоциациях делового сотрудничества.

### Преимущества и недостатки сетевой структуры управления

#### Преимущества

- Адаптивность к изменяющимся условиям, быстрая реакция на изменения конъюнктуры. Существенное сокращение издержек, рациональная структура и повышение доходов. Привлечение к совместной деятельности в рамках сети лучших партнеров и грамотных исполнителей.



- Исключается дублирование использования рабочей силы и мощностей на разных участках. Исключение высоких затрат на производство конечной продукции.

#### Недостатки

- Предпочтение отдается специализации.
- Чрезмерная зависимость от кадрового состава, рост рисков, связанных с текучестью кадров.
- Опасность чрезмерного усложнения в результате разнородности участников организации, неясности в отношении членства в ней, открытости сетей, неопределенности в планировании для членов сети.

Усиление взаимозависимости участников сети ввиду небольшого вклада каждого из них.

### 43. Основные тенденции в применении различных форм организационных структур управления современными предприятиями.

Организационная структура управления предприятия — строгая соподчиненность отделов и служб, а также отдельных исполнителей, занимающихся организацией и координацией функционирования системы производственного менеджмента, разработкой и реализацией управленческих решений по выполнению плана.

Управленческие подразделения (производственно-диспетчерский отдел) и отдельные исполнители (заместитель руководителя предприятия по производству, начальники производственных отделений, цехов, участков), управляющие непосредственно производственным процессом, являются линейными. Управленческие подразделения (отделы и службы материально-технического снабжения, сбыта, маркетинга, конструкторские, технологические, бухгалтерия, планово-экономические и др.) и их руководители, а также отдельные исполнители (заместители руководителя предприятия по функциям управления), обеспечивающие выполнение конкретных функций управления и непосредственно не участвующие в производственном процессе, являются функциональными.

Организационная и производственная структуры образуют общую структуру предприятия.

Основные факторы, определяющие сложность и иерархичность организационной структуры предприятия и влияющие на количество и численность отделов и служб: объем продаж, номенклатура выпускаемой продукции, показатели унификации, сложности продукции, масштаб, специализация, кооперирование, концентрация, комбинирование производства, развитие инфраструктуры, международная интегрированность предприятия.

В настоящее время наиболее распространенными являются бюрократическая или иерархическая (линейно — функциональная, линейно-штабная), а также матричная, бригадная структуры управления.

Особенностями бюрократической структуры управления являются четкое разделение труда, иерархичность управления (вертикальная подчиненность), наличие формальных правил и норм управления. При такой структуре каждому заместителю руководителя

предприятия (по маркетингу, производству, финансам, персоналу и т.п.) по вертикали подчиняется ряд отделов, которые в свою очередь состоят из бюро и т.д.

Преимуществом этой структуры является простота вертикальных связей при минимальных горизонтальных связях, недостатками — отсутствие связки между целями подразделений, сложность координации функций управления по горизонтали, значительная численность управленческого персонала.

Матричная структура управления характеризуется двойным подчинением руководителей функциональных подразделений предприятия: по вертикали — заместителям руководителя по направлениям, по горизонтали — руководителям (главным конструкторам) проектов.

Бригадная структура управления (команда) характеризуется бригадной формой организации труда и производства. Её преимущества: ускорение процессов, связанных с обновлением продукции и технологии, ориентация предприятий на небольшие по емкости рынки, повышение требований к качеству обслуживания потребителей и времени выполнения заказов. Поэтому предприятия начали процесс разукрупнения и сокращения размеров своих первичных звеньев, предоставление им производственной самостоятельности.

Основные принципы формирования бригадных структур управления: автономная работа бригады, самостоятельное принятие решений и координация деятельности по горизонтали, замена жестких связей на гибкие.

#### **Тенденции развития организационных структур:**

1. Совершенствование структур за счет их упрощения. Достигается за счет сокращения числа уровней управления, делегированием полномочий на более низкие уровни управления.
2. Замена структур механистического типа адаптивными. Замена происходит, как правило, с приходом нового лидера со своей командой, вызывается изменениями факторов внешней и внутренней среды предприятия.
3. Интегрирование (создание) различных форм органистических структур из механистической структуры. Это создание венчурных, инновационных подразделений, бизнес-центров и пр.

Инновационные подразделения в крупных организациях имеют несколько разновидностей и зависят от значимости разрабатываемых проектов, их сложности, а также степени формализации.

Наиболее часто встречаются отделы разработки нового продукта (новой технологии) и отделы непосредственной интеграции.

4. Создание конгломерантной структуры. Конгломерантную организационную структуру, как сочетание разнородных структур, может иметь организация, подразделения которой построены по разным признакам: в первом — функциональная структура, во втором — дивизиональная, в третьем — проектная и т. д.

Практически конгломератами являются крупные корпорации, объединяющие десятки самостоятельных предприятий.

#### 44. Цели и функции системы управления персоналом.

Система управления персоналом — это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

Первоначальным этапом проектирования и формирования системы управления персоналом организации является формулировка целей данной системы. Для различных организаций цели системы управления персоналом варьируются в зависимости от характера деятельности организации, объемов производства, стратегических задач и т.д. Обобщение опыта зарубежных и отечественных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом организации как обеспечение организации персоналом, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

Рассматривая совокупность организационных целей, выделим также следующие категории целей организации: экономические, научно-технические, коммерческо-производственные и социальные.

**Экономические цели** направлены на достижение расчетной величины прибыли.

**Научно-технические цели** связаны с обеспечением заданного научно-технического уровня продукции, а также с повышением производительности труда за счет совершенствования технологий.

**Производственно-коммерческая цель** связана с производством и реализацией продукции в объемах, необходимых для получения планового уровня прибыли.

**Социальные цели** — организации заключаются в достижении заданного уровня удовлетворенности работников.

Социальные цели организации можно рассматривать с двух точек зрения, а именно: с позиций персонала и с позиций администрации. С одной стороны, цели системы управления персоналом определяют конкретные потребности работников, которые должны быть удовлетворены администрацией. С другой стороны, эти цели определяют характер и условия трудовой деятельности, которые обеспечивает администрация. Важным условием эффективности системы управления персоналом является отсутствие противоречий между этими двумя ветвями целей. С точки зрения персонала социальные цели организации обусловлены тем, в какой степени выполнение трудовых функций способствует удовлетворению потребностей человека.

С точки зрения администрации социальные цели организации связаны с экономическими целями. В этом аспекте система управления персоналом должна служить основной цели — получению прибыли.

Обе ветви социальных целей (персонала и администрации) не противоречат друг другу, что создает эффективную основу для взаимодействия этих двух субъектов для достижения общих целей. Наличие противоречивых целей системы управления персоналом приводит к конфликту интересов персонала и администрации, что негативным образом сказывается на функционировании организации в целом. Следует также подчеркнуть, что, несмотря на то, что с точки зрения администрации, главной целью является получение прибыли, отправным моментом в современной теории и практике управления персоналом является осознание необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.

#### **Функции системы управления персоналом организации:**

Функция планирования персонала заключается в разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализе кадрового потенциала организации и рынка труда; организации кадрового планирования и прогнозирования потребности в

персонале; поддержании взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Функция управления наймом и учетом персонала заключается в организации набора кандидатов на вакантную должность; организацию отбора (собеседования и оценки) и приема персонала; учете приема, перемещений, увольнений персонала; управлении занятостью, документационном обеспечении системы управления персоналом.

Функция оценки, обучения и развития персонала заключается в осуществлении обучения, переподготовки и в повышении квалификации персонала; введении в должность и адаптации новых работников; организации и проведении мероприятий по оценке персонала; управлении развитием карьеры.

Функция управления мотивацией персонала заключается в нормировании трудового процесса и тарификации оплаты труда; разработке систем материального и нематериального стимулирования, а также в применении методов морального поощрения персонала.

Функция управления социальным развитием заключается в организации питания в течение рабочего дня; обеспечении охраны здоровья и отдыха для сотрудников и их семей; организации развития физической культуры; организации социального страхования.

Функция правового обеспечения управления персоналом связана с решением правовых аспектов трудовых отношений, а также с согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

Функция информационного обеспечения управления персоналом заключается в ведении учета и статистики персонала; информационном и техническом обеспечении системы управления персоналом; обеспечении персонала необходимой для работы научно-технической информацией.

Функция обеспечения нормальных условий труда включает в себя обеспечение и контроль соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды и т.д.

Функция линейного руководства заключается в том, что управление персоналом организации осуществляется в том числе и на уровне управления организации в целом. Данную функцию осуществляет не только служба УП, но и руководители всех уровней.

#### 45. Трудовые ресурсы, персонал, человеческие ресурсы. Структура персонала. Трудовой потенциал работников.

Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги.

К трудовым ресурсам относятся люди как занятые в экономике, так и не занятые, но способные трудиться.

Необходимые для осуществления полезной деятельности качества человека зависят от возраста, который выступает критерием, позволяющим выделить из всего населения трудовые ресурсы.

По характеру участия в производственной деятельности **работники подразделяются на следующие группы:**

- работники основной деятельности (производственный персонал);
- работники не основной деятельности.

К первой группе относятся работники предприятия, занятые в производственной сфере. Ко второй – занятые в социально-культурной сфере, состоящей на балансе предприятия.

**По признаку выполняемых функций работники основной деятельности классифицируются по следующим категориям:**

- 1) **рабочие** — функции этих работников заключаются в выполнении определенных операций по изготовлению продукции и не требуют специального образования.
- 2) **специалисты** – функции этих работников требуют специальных знаний и образования. Специалисты трудятся как непосредственно в производственных подразделениях: техники, механики, инженеры, так и в функциональных, административных подразделениях: экономисты; бухгалтеры, инспекторы по кадрам; специалисты производственных и научных лабораторий и отделов; инженеры по качеству и НОТ; инженеры по ОТ; специалисты по маркетингу, социологи, юристы и др.;
- 3) **руководители** – к ним относятся руководитель предприятия, его заместители, главные специалисты (главный инженер, главный бухгалтер, главный экономист), начальники цехов, отделов и их заместители, старшие мастера и мастера;
- 4) **технические исполнители** – эти работники выполняют работу по подготовке, оформлению и хранению документации: делопроизводители, табельщики, секретари, машинистки, учетчики, архивариусы, копировщики;
- 5) **младший обслуживающий персонал** – вахтеры, сторожи, уборщики.

### **Структура трудовых ресурсов**

Структура трудовых ресурсов – это соотношение различных групп работников по какому-либо признаку. Знание структуры необходимо для определения направлений их эффективного использования. Соотношение между отдельными группами работников основной деятельности образует структуру работников по категориям персонала. На различных типах предприятий такое соотношение не одинаково и определяется характером создаваемых услуг и уровнем технической оснащенности производства.

Виды и уровни трудового потенциала

Можно указать четыре основные разновидности трудового потенциала работника:

1. Трудовой потенциал отдельной личности - это трудовой потенциал конкретного работника, имеющего определенное качество.

2. Трудовой потенциал группы - это собирательная система качеств какого-либо конкретного трудового коллектива, связанная с обязательным взаимодополнением, взаимозависимостью и взаимодействием его членов: средний уровень образования, квалификации и т. п. работника предприятия (организации). Именно эту разновидность трудового потенциала чаще всего изучают.

3. Трудовой потенциал типичного работника, существующего на определенной территории в определенный период.

4. Трудовой потенциал совокупного профессионала - потенциал профессионального сообщества.

5. Совокупный трудовой потенциал производственных групп - это множество отдельных коллективных потенциалов, существующих в данном месте в данное время; носителем его является множество групп - совокупный носитель коллективного трудового потенциала.

#### 46. Сущность и элементы стратегии управления персоналом

Стратегия управления персоналом - это система решений, направленная на сохранение и повышение конкурентоспособности компании с помощью её сотрудников. Как и стратегия развития предприятия в целом, стратегия управления персоналом разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, возможностей, предоставляемых внешней средой, и традиций организации.

Стратегия управления персоналом состоит в определении основных направлений развития всего персонала фирмы и каждого из её сотрудников в отдельности.

Она должна содержать меры по обеспечению предприятия работниками необходимой квалификации и в необходимом количестве, способствовать наиболее полной реализации их потенциальных возможностей.

Основными направлениями стратегии управления персоналом являются:

- разработка новых организационных структур управления предприятием;
- реализация методов управления;
- осуществление мер по развитию кадров;
- привлечение и отбор персонала;
- организация оплаты труда;
- выбор форм и методов стимулирования труда персонала;
- создание благоприятных условий труда;
- обеспечение охраны труда и другие.

Возможны различные подходы к разработке стратегии управления персоналом. Некоторые компании доверяют опыту и интуиции своих руководителей и специалистов по управлению персоналом, предоставляя им право выбирать наиболее актуальные направления развития. Крупные компании используют формальные методы определения приоритетов, которые позволяют оценить такие факторы, как важность каждой компетенции для организации в целом, способность организации эффективно повысить её уровень, фактор времени, мнение руководителей и т.д. Второй подход к определению приоритетов стратегии управления человеческими

ресурсами состоит в определении компетенций, которые могут обеспечить ей устойчивое преимущество перед конкурентами, обеспечивающее увеличение объемов продаж, расширение рынков сбыта, сокращение издержек и др.

Недостатком каждого из этих подходов является зависимость суждений руководителей от занимаемых ими позиций в организации, неспособность объективно представить потребности организации в целом.

Но в любом случае выбранные направления разработки стратегии управления персоналом должны быть основаны на стратегии развития организации и нацелены на формирование такого поведения персонала, которое будет способствовать завоеванию фирмой более высоких позиций.

#### 47. Требования к менеджеру по персоналу. Понятие профессиограммы. Ответственность персонала. Этическая ответственность менеджера.

**Требования к HR-менеджеру.** Менеджер по персоналу (он же hr-менеджер или кадровик) занимается подбором персонала в соответствии с требованиями, выдвигаемыми компанией-заказчиком к каждому из необходимых ей специалистов. HR-менеджер относится к категории руководителей среднего или высшего звена (топ- менеджера часто называют директором по персоналу). Во многом именно от его работы зависит успех всей компании, ведь именно он выбирает людей, которые должны вести компанию к процветанию. К основным требованиям к менеджеру по персоналу можно отнести высшее образование, оно может быть юридическим, экономическим, психологическим, педагогическим, торговым – по большому счету любым, но обязательно глубоким и системным. Особое внимание здесь уделяется моральным качествам. Профессионал в данной отрасли должен быть организованным, проницательным, коммуникабельным и практичным. Менеджер по подбору персонала должен легко общаться с людьми. Нужно уметь выслушать сотрудников, оценить особенности их поведения, уметь прогнозировать профессиональную успешность, иногда даже помочь дельным советом. Но в это же время такой специалист должен быть хорошим управляющим. От менеджера по персоналу также требуется авторитетность и жесткость, для того, чтобы суметь справиться с поставленными задачами.

**Профессиограмма** — это описание структуры и особенностей любой профессиональной деятельности, а также социально-экономических, производственно- технических и психофизиологических условий и требований, предъявляемых самой профессией к человеку. Она позволяет наиболее эффективно выполнять профессиональные требования, создавать условия для развития личности сотрудника и получать продукт, необходимый для общества.

Она же указывает наиболее возможные пути приобретения психологических качеств, профессионального обучения и переобучения, повышения квалификации и переквалификации, а также переориентации, если потребуется для данной профессии.

**Выделяют следующие основные подходы к содержанию и структуре профессиограмм:**

1. Комплексная профессиограмма. 2. Аналитическая профессиограмма. 3. Психологически ориентированная профессиограмма. Она содержит: 1) описание внешней картины труда, трудовое поведение: «фотография» рабочего дня, хронометраж рабочего времени при выполнении конкретных заданий, временная динамика производственной активности, типичные ошибки



и др.; 2) внутренняя картина труда: типичные реакции личности на определенные профессиональные ситуации, интегральные образования личности работника

### **Ответственность персонала**

Важным условием успешного функционирования предприятия или организации является наличие качественной кадровой составляющей, то есть квалифицированных работников. И не менее значимым фактором при этом выступает соблюдение ими трудовой дисциплины. В случае ее нарушения у работодателя появляется право на применение определенных мер ответственности.

**Юридической ответственность** представляет собой возможность применения определенных мер воздействия по отношению к лицу, которое нарушило установленные правила или законы.

**Дисциплинарная ответственность** представляет собой обязанность со стороны сотрудника ответить перед работодателем (или администрацией компании) за совершение дисциплинарного проступка.

**Материальная ответственность** представляет собой обязанность сотрудника возместить ущерб, причиненный работодателю, компании или третьим лицам. Она может применяться как совместно с дисциплинарной, так и независимо от нее.

### **Этическая ответственность менеджера**

В отличие от нормативного поведения менеджера, регламентированного писаными законами и правилами, этические нормы не могут быть закреплены законодательно и поэтому не являются обязательными. И вместе с тем от соблюдения этих норм в большой степени зависит успешность менеджмента, а их нарушение способно нанести непоправимый ущерб организации.

**Примерами нарушения моральных норм**, не влекущего за собой уголовного преследования, но тем не менее недопустимого в менеджменте, могут служить: – утаивание открытий и изобретений (если это выгодно фирме); – пренебрежение здоровьем и чувствами персонала; – несоблюдение данного слова; – нарушение устной договоренности; – подбор кадров по принципу знакомства; – сплетни, инсинуации (злословные слухи); – унижение подчиненных; – отказ от принятых обязательств;

## **48. Этика бизнеса и деловых отношений**

**Деловая этика** — это совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций в сфере управления и предпринимательства. Она охватывает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организаций в целом; моральные принципы членов организации, т.е. профессиональную мораль; моральный климат в организации; образцы морального поведения; нормы делового этикета — ритуализированные внешние нормы поведения.

Предметом особенно пристального внимания этические проблемы деловой жизни стали в **США**. Обязательные курсы этики читаются не только на философских и теологических факультетах, но и в различных школах бизнеса. Крупные компании организуют курсы этики для своих сотрудников. Однако издание этического кодекса нередко служит простой уступкой общественному мнению и является как первым, так и последним шагом в решении этических проблем.

**Соответственно можно выделить следующие уровни в системе регулятивов деловой этики в корпорации:**

**1) этические принципы (императивы)**, доминирующие во внешней для корпорации среде, смена которых зависит от динамики культурных архетипов в обществе;



**2) нормативные акты**, регламентирующие поведение сотрудников корпорации;

**3) коллективы сотрудников корпорации**, чья деятельность определяется моральным климатом организации;

**4) индивидуальные мотивы сотрудников** корпорации, побуждающие их к моральной деятельности, которая утверждает идеалы добра и подчинена чувству долга.

При построении системы кадрового менеджмента следует учитывать, что этические принципы и общепризнанные моральные нормы, как правило, фиксируются в официальных документах корпорации — миссия корпорации, корпоративный этический кодекс, а неформальные механизмы моральной регуляции определяются господствующими реально-психологическими стереотипами и авторитетом морального лидера.

**Деловой этикет** Это тот раздел корпоративного этического кодекса, который легче других поддается контролю и регламентации. Иногда от всей административной деловой этики остается только этикет. Этикет не относится к собственно моральным способам регуляции поведения, поэтому в философских этических словарях нет даже статей о нем. Строго регламентируя формы внешнего поведения, этикет не оставляет человеку свободы выбора.

## 49. Рынок труда, подбор персонала, деловая карьера

**Рынок труда** — это сфера формирования спроса и предложения рабочей силы (трудовых услуг). Через рынок труда большинство работающего населения получает работу и доходы. Рынок труда регулируется спросом и предложением рабочей силы.

### Особенности рынка труда

1. На рынке труда покупаются только трудовые услуги, а не сам индивид.
2. Компенсация за труд представлена не только заработной платой, но и дополнительными льготами (премиальные и денежные вознаграждения, стоимость жилья, социальное обеспечение, стоимость профессионального обучения, культурно-бытового обслуживания и т. д.)
3. Трудовые контракты кроме денежного аспекта, сделки включают: содержание и условия труда, микроклимат в коллективе и нормы субординации в руководстве, вероятность сохранения рабочего места и т.д.
4. На рынке труда работники могут отличаться, в частности, способностями, квалификацией, производительностью, опытом, а работы различаются по требуемой квалификации и условиям труда.
5. При покупке рабочей силы продолжительность контрактов продавца и покупателя имеет существенное значение: от нее зависит опыт работника, его

производительность труда; работодатель вкладывает средства в обучение работников и прерывание контракта несет ущерб обеим сторонам.

6. На рынке труда присутствует большое число структур, представляющих интересы государства, бизнеса, профсоюзов. Каждая из них вносит свой вклад в разработку «правил игры» на рынке труда.
7. Рынок труда имеет дело с особым ресурсом — **«человеческим капиталом»**.

## 50. Планирование потребности в персонале

**Планирование потребности в персонале на предприятии.**

**Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования.**

Оно базируется на данных об объемах работ, за планируемых рабочих местах, штатном расписании и плане замещений вакантных должностей. Позволяет на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.. Потребность организации в рабочей силе возникает под воздействием многообразных факторов, которые подразделяются на **внутренние (внутриорганизационные)** и **внешние** факторы.

К **внутриорганизационным** факторам можно отнести:

1. цели организации (например, связанные с производством новой продукции, освоением новых рынков, диверсификацией производства, слиянием фирм и др.);
2. движение персонала (увольнения, выходы на пенсию, декретные отпуска, временная нетрудоспособность);
3. регулирование рабочего времени и отпусков (продолжительность смены, дополнительные отпуска);
4. профиль квалификации сотрудников;
5. удовлетворение потребностей и интересов сотрудников, влияющих на производительность.

Эти факторы могут вызывать как увеличение, так и уменьшение потребности в персонале.

**Планирование потребности в персонале предусматривает разработку мероприятий по отдельным направлениям: планирование набора, использования, повышения квалификации, высвобождения персонала, планирование затрат на персонал.**

**Планирование персонала рассматривается в трех различных временных интервалах:**

1. краткосрочное – распространяется на период не более одного года;
2. среднесрочное предусматривает составление планов на период от одного до пяти лет;
3. долгосрочное планирование распространяется на срок более пяти лет.

Можно выделить количественные и качественные характеристики персонала организации, которые анализируются в процессе планирования:

1. -списочная численность; среднегодовая численность; явочная численность; коэффициент выбытия (текучести);
2. -возрастная и половая структуры коллектива; квалификационная структура; соответствие квалификации кадров профилю работы и др.

3. Количественная потребность в персонале – это потребность в определенном числе работников разных специальностей. При определении данной потребности используются следующие подходы:
4. – расчет численности персонала на основе данных о трудоемкости рабочего процесса;
5. – расчет численности работников по нормам обслуживания;
6. – расчет по рабочим местам и нормативам численности;
7. – статистические методы, позволяющие увязать потребность в персонале с объемами производства, трудоемкостью работ и другими переменными факторами;
8. – метод экспертных оценок: простая экспертная оценка (когда потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы) и расширенная экспертная оценка (когда потребность в персонале оценивается группой экспертов).

## 51. Цели мотивации. Принципы управления мотивацией. Построение системы мотивации персонала

Мотивация – это побуждение, заставляющее индивида действовать определенным образом. Мотивация связана с силами, воздействующими на человека, и они могут быть как внешними, так и внутренними. Было установлено, что мотивация персонала тесно связана с результатами деятельности организации, в частности, с прибылью, которую эта организация получает.

Цели мотивации

1. Повысить результативность и эффективность компании путем разработки и внедрения комплексной системы мотивации сотрудников.
2. Повысить эффективность, прибыльность бизнеса и снизить затраты путем достижения поставленных целей и задач, повышения результативности и качества работы подразделений и каждого сотрудника.
3. Повысить результативность и эффективность каждого сотрудника путем разработки и внедрения системы мотивации персонала на результаты работы.
4. Создать Команду эффективных менеджеров.
5. Сформировать знания и навыки по системе управления результативностью и стратегическому планированию в области управления персоналом.

Мотивация персонала в организации реализуется посредством следующих методов:

1. Денежное вознаграждение
2. Наделение полномочиями и ответственностью
3. Стимуляция интереса к работе
4. Перспектива личностного роста
5. Формирование лояльности к компании
6. Дух сотрудничества и корпоративная культура

Разработка системы мотивации персонала(5 шагов):



Шаг №1. Подготовка. Генеральному Директору нужно сообщить работникам о планах компании, рассмотреть конкретные мероприятия (в частности, во время общего собрания). Подобное совещание для всех сотрудников крупного предприятия оказывается довольно затруднительным, поэтому можно поручить директору по персоналу или PR-персоналу составить письмо от имени гендиректора – чтобы изложить положения предстоящих мероприятий в подробной и доступной

форме.



Шаг №2. Изучение своего персонала. Отделу персонала необходимо провести отчет по категориям сотрудников. Данный документ позволит понимать общий портрет своего коллектива – понимая возрастные группы, образование, опыт, специализацию и др. В отчете нужно указать, какие отделы компании работают на поддержку ежедневной деятельности, какие – на результат.



Шаг №3. Анализ систем мотивации сотрудников из других компаний. Отдел кадров или маркетологи должны определить зарплаты и компенсационные пакеты в конкурирующих компаниях для своего персонала аналогичной группы. По данным анализа могут быть установлены стимулы, которые подойдут в работе вашей компании.



Шаг №4. Опрос сотрудников. На данном этапе предстоит проведение опроса сотрудников (можно основываться на анонимном анкетировании). Можно предложить расстановку приоритетов по разным видам стимулов. Для удобства возможна раздача разных анкет, в зависимости от отделов своей фирмы. Благодаря такой аналитике генеральный директор вместе с руководителем отдела кадров сможет определить подходящие стимулы для персонала.



Шаг №5. Информирование персонала. После опроса и перед внедрением своей системы мотивации нужно обязательно проинформировать сотрудников – рассказать о сроках введения новшеств, планируемых мерах. Поскольку у сотрудников в противном случае может возникнуть ощущение обмана.

## 52. Методы групповой и индивидуальной мотивации. Индивидуальные различия мотивационного поведения. Внешние воздействия на поведение. Мотивационный климат компании

Индивидуальные и групповые потребности не всегда совпадают, то, что может мотивировать труд конкретного работника, не всегда является мотивом для группы. Причина – индивидуальность людей, обладающих различным :

1. - восприятием
2. - мировоззрением
3. - образованием
4. - отношением к духовным и материальным ценностям

Задача менеджера - установить взаимосвязь между индивидуальной и групповой мотивацией. Производственная деятельность в большинстве случаев коллективная, задача менеджера устанавливать и развивать отношения между работниками внутри группы, развивать групповую мотивацию. По мере развития групповой мотивации происходит частичное замещение индивидуальных мотивов у конкретных работников групповыми. Идеи групповой мотивации положены в основу понятия корпоративной культуры – суммы общечеловеческих и профессиональных ценностей и убеждений, которые вместе с менеджером разделяют сотрудники предприятия. При формировании корпоративной культуры менеджер должен исходить из следующих принципов:

1. - справедливая оценка труда
2. - стимулирование ответственности
3. - развитие инициативы

4. - уважение к человеку
5. - представление возможностей раскрытия потенциала , способностей.

Таким образом наиболее распространенные методы мотивации, особенно групповой, являются :

1. - различные формы участия персонала в управлении
2. - внесение разнообразия в работу персонала в пределах закрепленных обязанностей.
3. - обеспечение персональной ответственности
4. - освоение смежных профессий с целью снижения монотонности труда
5. - создание автономных групп для решения конкретных заданий.

Немецкие ученые Вернер Зигерт и Лючия Ланг определили параллели между групповой и индивидуальной мотивациями (ступени мотивации) :

1. Первая ступень – самые сильные групповые мотивы , стремление к цели, которое разделяется всеми членами группы.
2. Вторая ступень- мотивы слабее по сравнению с первой ступенью. Стремление утвердиться в конкуренции с другими, гордость за коллектив, бойцовский дух.
3. Третья ступень - мотивы слабее по сравнению со второй ступенью.
4. Солидарность, стремление к безопасности, соглашательство.
5. Четвертая ступень - мотивы не так сильны. Совместные представления на эмоциональной основе : ненависть, любовь,хобби.
6. Пятая ступень- самые слабые групповые мотивы.Случай, давление, неосознанное объединение.

Групповая сила сцепления уменьшается с первой до пятой ступени. Если группа встречает сопротивление , то она растет при сильных мотивах. Или же, если группа слабо мотивирована, появляются симптомы разложения.

В процессе функционирования группы решающую роль играют личные мотивы. Каждый ищет свою выгоду. Если группа оправдывает его ожидания, то объединяющие силы возрастают. Если же то, что дает ему группа , он может достичь и в одиночку, то чувство принадлежности к группе ослабевает, мотивация снижается. Если личные потребности при вступлении в группу остаются неудовлетворенными , то первоначальная мотивация может обернуться антипатией и ненавистью.

В свою очередь, методы исследования мотивационного климата компании предполагают:

1. оценку мотивов сотрудников, которые побуждают их к трудовой деятельности,
2. анализ текущей системы мотивации в компании,
3. сравнение и сопоставление первого и второго пунктов с целью выявления противоречий и составления рекомендаций.

В основном, методы оценки мотивационного климата совпадают с традиционными методами проведения социологических исследований, а именно:

1. 1) проведение опросов среди персонала,
2. 2) проведение глубинных или полуструктурированных интервью с сотрудниками и руководителями,
3. 3) наблюдение за работой сотрудников,
4. 4) анализ вторичной информации, а именно действующей документации,

устанавливающей мотивационные нормы.

### 53. Стиль управления и типы менеджеров. Коучинг как стиль управления

Руководство – способность оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

Стиль руководства – манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.

**Три основных стиля руководства (по К.Левину):**

1)Авторитарный стиль руководства (лидеры стремятся принимать решения самостоятельно);

2)Демократический стиль руководства (лидер на равне с подчиненными);

3)Либеральный стиль руководства (лидеры осуществляют минимальное руководство группой);

**Согласно теории Лайкерта, различают четыре стиля руководства:**

1)Эксплуататорско-авторитарный (руководитель имеет четкие характеристики автократа);

2)Патерналистски-авторитарный (руководитель благосклонно позволяет подчиненным принимать ограниченное участие в принятии решений);

3) Консультативный (руководитель принимает стратегические решения и, проявляя доверие, тактические решения делегирует подчиненным);

4)Демократический стиль (характеризуется полным доверием, основан на широком привлечении персонала к управлению организацией);

**Коучинг** - это учение, возникшее на стыке психологии, менеджмента, философии, логики и жизненного опыта; это процесс, направленный на достижение целей в различных областях жизни.

Суть **коуч-менеджмента** состоит в том, что на смену инструкциям и задачам приходят вопросы. Менеджер, вместо того чтобы указывать, спрашивает.

В результате диалога сотрудник лучше понимает, что надо сделать, и сам выбирает способ выполнения задания, (начальник не дает приказов, как это делать, а способствует выработке решения).

### 54. Понятие конфликта. Виды конфликтов их профилактика и разрешение. Фазы конфликта. Стратегии поведения в фазах

Термин «конфликт» происходит от латинского слова «conflictus», означающего «столкнувшийся». Обычно, говоря о конфликте, говорят о наиболее остром способе разрешения противоречий во взглядах, целях, интересах, которые возникают во время взаимодействия людей друг с другом. Как процесс, конфликт заключается в противодействии друг другу участников этого социального взаимодействия, и сопровождается отрицательными эмоциями, которые нередко выходят за рамки общепринятых норм и стандартов. В [психологической науке](#) под конфликтом понимают отсутствие согласия между несколькими сторонами (это могут быть отдельные люди или группы людей). Наука, занимающаяся изучением конфликтов, называется конфликтологией.

Первый признак конфликта – БИПОЛЯРНОСТЬ

1. Биполярность, также называемая оппозицией, является одновременно противостоянием и взаимосвязанностью, в которой содержится внутренний потенциал имеющегося противоречия. Однако сама по себе биполярность ещё не говорит о борьбе или столкновении.
2. Второй признак конфликта – АКТИВНОСТЬ

Активность здесь понимается как противодействие и борьба. Для возникновения активности необходим импульс, который задаётся со стороны участника (субъекта) конфликта осознанием самой конфликтной ситуации.

### 3. Третий признак конфликта – СУБЪЕКТЫ КОНФЛИКТА

Субъект конфликта является активной стороной, способной создавать конфликтные ситуации, а также оказывать влияние на процесс протекания конфликта, что, в свою очередь, зависит уже от его интересов. Традиционно, субъекты конфликта отличаются своеобразным типом мышления, называемого конфликтным. Противоречие может быть источником конфликтных ситуаций лишь для тех людей, которые обладают конфликтным мышлением.

Разрешение конфликтов, как серьёзный практический инструмент, не может осуществляться без знания его особенностей. И даже это не всегда гарантирует то, что проблемная ситуация будет разрешена успешно. И зависит это не столько от того, насколько специфична каждая отдельно взятая ситуация и в чём заключается эта специфичность, сколько от того, какие меры следует предпринимать с целью разрешить конфликт. И стремиться здесь следует к тому, чтобы меры, направленные на работу с фактом конфликта, соответствовали нижеприведённой схеме:

- Анализ и определение причин конфликтов и причин конфликтного поведения их субъектов (картография конфликта);
- Принятие решения по вступлению в конфликт, учитывая его итог;
- Реализация решения по вступлению в конфликт.

Практически, в разрешении конфликта всё зависит от позиции разрешающих его субъектов. Эта позиция может быть выжидательной, авторитетной, негативно-компетентной, приводящей к эскалации, рациональной или основанной на глубоком понимании причин возникшего конфликта. Смысл разрешения конфликта заключается в том, чтобы повлиять как на его причины, так и на его участников.

В протекании конфликта как процесса можно выделить пять основных стадий:

1. **Возникновение и развитие конфликтной ситуации.** Возникать конфликтная ситуация может из-за разногласий субъектов социального взаимодействия и являться предпосылкой конфликта.
2. **Осознание объективной конфликтной ситуации хотя бы одним из участников.** Следствиями и внешними проявлениями подобного осознания и связанных с ним эмоциональных переживаний могут быть: изменение настроения, грубые и недоброжелательные высказывания в адрес своего потенциального противника, уменьшение контактов с ним и т. д.
3. **Начало открытого конфликтного взаимодействия.** Этот этап выражается в том, что один из участников социального взаимодействия, осознавший конфликтную ситуацию, переходит в наступление (в форме демарша, заявления, предупреждения и т. п.), направленным на нанесение ущерба «противнику». Другой участник при этом понимает, что данные действия направлены против него,

и, в свою очередь, предпринимает активные ответные шаги против инициатора конфликта.

4. **Развитие открытого конфликта.** На этой стадии участники конфликта открыто заявляют о своих позициях и выдвигают свои требования. В тоже время они могут не осознавать собственных интересов и не понимать сути и предмета конфликта.
5. **Разрешение конфликта.** В зависимости от сути конфликта, разрешение его может быть достигнуто двумя методами (средствами): педагогическими (беседа, убеждение, разъяснение и т.п.) и административными (перевод на другую работу, увольнение, решения комиссий, приказ руководителя, решение суда и т. п.).

Фазы конфликта непосредственно связаны с его этапами и отражают динамику конфликта, прежде всего с точки зрения реальных возможностей его разрешения.

Основными фазами конфликта являются:

1. Начальная фаза:
  - возникновение разногласий;
2. Фаза подъема:
  - нарастание напряженности;
  - конфликтное взаимодействие;
3. Пик конфликта:
  - эскалация конфликта;
4. Спад конфликта:

## 55. Понятие стресса. Причины стресса. Преодоление стресса

Стресс – особое психологическое состояние, при котором человек переживает сильное напряжение.

Фактически стресс представляет собой реакцию организма, вызванную необычной ситуацией, которая выходит за пределы того, что привычно.

Поэтому не стоит бояться стресса, он является естественной реакцией. Опасность представляет не столько стресс, сколько неумение с ним справляться.

Незначительные стрессы неизбежны и безвредны, чрезмерные создают проблемы для людей и организаций.

Стресс имеет конкретные проявления, в большинстве случаев они имеют индивидуальный характер. Но можно выделить ряд признаков, по которым можно определить, что человек находится в состоянии стресса:

1. невозможность сосредоточиться;
2. слишком частые ошибки;
3. ухудшение памяти;
4. частое возникновение чувства усталости;
5. слишком быстрая речь;
6. частые боли в голове, спине, в области желудка, не имеющие органической причины (не вызванные какой-либо болезнью);
7. повышенная возбудимость;
8. отсутствие удовлетворения от работы;
9. потеря чувства юмора;
10. увеличение количества выкуриваемых сигарет;
11. пристрастие к алкогольным напиткам;
12. постоянное ощущение недоедания;
13. плохой аппетит;
14. невозможность вовремя закончить работу.



Выделяют пять разновидностей стресса:

1. **Физиологический стресс** вызывается чрезмерными физическими нагрузками, недосыпанием, плохим нерегулярным питанием.
2. **Психологический стресс** в качестве основной причины имеет неблагоприятные, фрустрирующие, то есть связанные с неудовлетворенностью отношения с окружающими.
3. **Эмоциональный стресс** вызывается слишком сильными чувствами. Он возникает в опасных, угрожающих ситуациях, когда человек подвергается смертельной опасности или ему грозит утрата чего-то очень важного: может возникать и в результате слишком неожиданного радостного события.
4. **Информационный стресс** – это результат того, что в распоряжении человека имеется слишком много или мало информации. В обоих случаях принятие решения оказывается крайне затруднительным: при недостатке информации возникают неопределенности высокой степени, при переизбытке информации имеется слишком много факторов, которые необходимо учитывать при принятии решений.
5. **Управленческий стресс** возникает в связи с тем, что ответственность за принимаемое решение оказывается слишком высокой.

#### **Способы и принципы преодоления стресса**

Каждому из нас присущ свой уровень стресса, который определяется наследственными и другими факторами и свой уровень отношения и реагирования на стресс.

Разные люди отвечают на стресс по-разному: одни начинают поглощать немислимое количество пищи, другие совсем теряют аппетит; одни с трудом засыпают ночью, в то время как другие испытывают сонливость даже днем.

- В любой ситуации следует сохранять оптимизм.
- Стремиться к разумной организованности в жизни, работе, быту.
- Научиться говорить себе нет, не брать на себя решение слишком многих проблем, тем более чужих, определив границы собственных возможностей.
- Учиться радоваться жизни.
- Не быть максималистом.
- Не копаться в своем прошлом и тем более не сожалеть о том, что не сделал когда-то или сделал не так.
- Соблюдать правильный режим питания, сна и отдыха.
- Не злоупотреблять алкоголем, воздерживаться от вредных привычек.
- Вести здоровый активный образ жизни, занимаясь ежедневно физическими упражнениями и самомассажем головы, шеи, плеч, ступней.
- При необходимости – снижение темпа жизни и пересмотр некоторых жизненных позиций.

#### **56. Понятие трудового права.**

Трудовое право – это отрасль права, которая регулирует трудовые отношения, основанные на трудовом договоре, и связанные с ними отношения. К последним относятся отношения, связанные с:

- 1) профессиональной подготовкой работников на производстве;

- 2) деятельностью профсоюзов и объединений нанимателей;
- 3) ведением коллективных переговоров;
- 4) взаимоотношениями между работниками (их представителями) и нанимателями;
- 5) обеспечением занятости;
- 6) контролем и надзором за соблюдением законодательства о труде;
- 7) государственным социальным страхованием;
- 8) рассмотрением трудовых споров.

Основным актом трудового права является **Трудовой кодекс Республики Беларусь (далее – ТК Беларуси)**.

Помимо ТК Беларуси трудовые и связанные с ними отношения регулируются **Конституцией Республики Беларусь**:

- актами законодательства о труде;
- коллективными договорами, соглашениями и иными локальными нормативными правовыми актами (например, правила внутреннего трудового распорядка);
- трудовым договором.
- Течение сроков, с которыми связываются возникновение, изменение или прекращение трудовых отношений, начинается на следующий день после календарной даты, которой определено их начало.
- Субъектами (участниками) трудового права являются работник, наниматель, профсоюз, государственная служба занятости, комиссия по трудовым спорам и другие.

Понятие, стороны и содержание трудового договора.

**Трудовой договор** – соглашение между работником и нанимателем, в соответствии с которым работник обязуется выполнять работу по определенной одной или нескольким профессиям, специальностям или должностям соответствующей квалификации согласно штатному расписанию и соблюдать внутренний трудовой распорядок, а наниматель обязуется предоставлять работнику обусловленную трудовым договором работу,

- обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, локальными нормативными правовыми актами и соглашением сторон,
- своевременно выплачивать работнику заработную плату.

Сторонами трудового договора являются работник и наниматель.

**Работник** – лицо, состоящее в трудовых отношениях с нанимателем на основании заключенного **трудового договора**. Работник принимается на работу для выполнения определенной трудовой функции, которая указывается в трудовом договоре.

Наниматель не вправе требовать от работника выполнения работы, не обусловленной трудовым договором, за исключением случаев, предусмотренных законодательными актами (ст. 20 ТК Беларуси).

Наниматель – юридическое или физическое лицо, которому законодательством предоставлено право заключения и прекращения трудового договора с работником.

В зависимости от срока можно выделить следующие виды трудового договора:

- 1) на неопределенный срок;
- 2) на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор);
- 3) на время выполнения определенной работы (заключается в случаях, когда время завершения работы не может быть определено точно);
- 4) на время выполнения обязанностей временно отсутствующего работника, за которым в соответствии с настоящим Кодексом сохраняется место работы;
- 5) на время выполнения сезонных работ (заключается в случаях, когда работы в силу природных и климатических условий могут выполняться только в течение сезона).

Если в трудовом договоре не оговорен срок его действия, договор считается заключенным на неопределенный срок.

Содержание трудового договора – это совокупность его условий.

Трудовой договор должен содержать в качестве обязательных следующие сведения и условия:

- 1) данные о работнике и нанимателе, заключивших трудовой договор;
- 2) место работы с указанием структурного подразделения, в которое работник принимается на работу;
- 3) трудовая функция;
  - 4) основные права и обязанности работника и нанимателя;
  - 5) срок трудового договора (для срочных трудовых договоров);
  - 6) режим труда и отдыха (если он в отношении данного работника отличается от общих правил, установленных у нанимателя);
  - 7) условия оплаты труда.

## 57. Заключение трудового договора.

Заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими шестнадцати лет.

С письменного согласия одного из родителей (усыновителей, попечителей) трудовой договор может быть заключен с лицом, достигшим четырнадцати лет, для выполнения легкой работы или занятия профессиональным спортом, которые:

- 1) не являются вредными для его здоровья и развития;
- 2) не препятствуют получению общего среднего, профессионально-технического и среднего специального образования (ст. 272 ТК Беларуси).

Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах (один экземпляр передается работнику, другой хранится у нанимателя) и подписывается сторонами. Условия трудового договора определяются соглашением сторон с соблюдением требований, предусмотренных ТК Беларуси.

Запрещается необоснованный отказ в заключении трудового договора с отдельными категориями лиц, например:

письменно приглашенными на работу в порядке перевода от одного нанимателя к другому по согласованию между ними, в течение одного месяца со дня выдачи письменного приглашения, если стороны не договорились об ином;

прибывшими по направлению на работу после завершения обучения в государственном учреждении образования, организации, реализующей образовательные программы послевузовского образования;

имеющими право на заключение трудового договора на основании коллективного договора, соглашения;

прибывшими на работу по распределению после завершения обучения в государственном учреждении образования;

женщинами по мотивам, связанным с беременностью или наличием детей в возрасте до трех лет, а одиноким матерям – с наличием ребенка в возрасте до четырнадцати лет (ребенка-инвалида – до восемнадцати лет);

другое (ст. 16 ТК Беларуси).

По требованию гражданина или государственного органа наниматель обязан известить их о мотивах отказа в письменной форме не позднее трех дней после обращения.

Отказ в заключении трудового договора может быть обжалован в суде.

Фактическое допущение работника к работе является началом действия трудового договора независимо от того, был ли прием на работу надлежащим образом оформлен.

Фактическое допущение уполномоченным должностным лицом нанимателя работника к работе должно быть письменно оформлено не позднее трех дней после предъявления требования работника, профсоюза исходя из сложившихся условий (ст. 25 ТК Беларуси).

После заключения в установленном порядке трудового договора прием на работу оформляется приказом (распоряжением) нанимателя. Приказ (распоряжение) объявляется работнику под роспись.

Документы, предъявляемые при заключении трудового договора:

При заключении трудового договора наниматель обязан потребовать, а гражданин должен предъявить нанимателю:

1. документ, удостоверяющий личность; документы воинского учета (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на воинскую службу);
2. трудовую книжку, за исключением впервые поступающего на работу и совместителей;
3. документ об образовании или об обучении, подтверждающий права на выполнение работы;
4. направление на работу в счет брони для отдельных категорий работников в соответствии с законодательством;
5. индивидуальную программу реабилитации инвалида (для инвалидов);
6. декларацию о доходах и имуществе, страховое свидетельство, медицинскую справку о состоянии здоровья и другие документы.

Прием на работу без указанных документов не допускается.

Запрещается требовать при заключении договора документы, не предусмотренные законодательством.

#### Изменение трудового договора.

Трудовой договор может быть изменен только с согласия сторон, если иное не предусмотрено ТК Беларуси.

Трудовой договор может быть изменен только с согласия сторон (ч. 4 ст. 19 ТК Беларуси), Изменение трудового договора бывает трёх видов:

1. перевод (ст. 30 ТК Беларуси);
2. перемещение (ст. 31 ТК Беларуси);
3. изменение существенных условий труда (ст. 32 ТК Беларуси).

Переводом признается поручение нанимателем работнику работы по другой профессии, специальности, квалификации, должности по сравнению с обусловленными в трудовом договоре, а также поручение работы у другого нанимателя либо в другой местности (за исключением служебной командировки).

Выделяют три разновидности перевода:

1. перевод на работу по другой профессии, специальности, квалификации, должности;
2. перевод на работу к другому нанимателю;
3. перевод на работу в другую местность.

#### Перемещение

Перемещением признается поручение нанимателем работнику прежней работы на новом рабочем месте как в том же, так и другом структурном подразделении, в пределах специальности, квалификации или должности с сохранением условий труда, обусловленных трудовым договором

**Рабочим местом** является место постоянного или временного пребывания работника в процессе трудовой деятельности. При перемещении не требуется согласия работника.

Перемещение должно быть обосновано производственными, организационными или экономическими причинами.

#### Изменение существенных условий труда

В связи производственными, организационными или экономическими причинами наниматель имеет право в порядке, предусмотренном ТК Беларуси, изменить существенные условия труда работника при продолжении им работы по той же специальности, квалификации или должности, определенных в трудовом договоре

Изменением существенных условий труда признается изменение системы оплаты труда, режима рабочего времени, изменение гарантий, уменьшение

размеров оплаты труда, а также других условий, устанавливаемых в соответствии с ТК Беларуси.

Наниматель обязан предупредить работника об изменении существенных условий труда письменно не позднее чем за один месяц.

При отказе работника от продолжения работы с изменившимися существенными условиями труда трудовой договор прекращается.

## **Прекращение трудового договора.**

Трудовой договор может быть прекращен только в определенных случаях, предусмотренных в законодательстве.

### **Основаниями прекращения трудового договора являются:**

1. 1) соглашение сторон (ст. 37 ТК Беларуси);
2. 2) истечение срока действия срочного трудового договора, кроме случаев, когда трудовые отношения фактически продолжают и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;
3. 3) расторжение трудового договора по желанию работника или по инициативе нанимателя;
4. 4) перевод работника, с его согласия, к другому нанимателю или переход на выборную должность;
5. 5) отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с нанимателем;
6. отказ от продолжения работы в связи с изменением существенных условий труда, а также отказ от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества и (или) реорганизацией организации;
7. 6) обстоятельства, не зависящие от воли сторон (ст. 44 ТК Беларуси);
8. 7) расторжение трудового договора с предварительным испытанием (ст. 29 ТК Беларуси).

### **Расторжение трудового договора, заключенного на неопределенный срок, по желанию работника (ст. 40 ТК Беларуси)**

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок, предупредив об этом нанимателя письменно за один месяц.

С согласия сторон и в случаях, предусмотренных в коллективном договоре, трудовой договор может быть расторгнут до истечения срока предупреждения.

Работник имеет право до истечения срока предупреждения письменно отозвать свое заявление, если на его место не приглашен другой работник, которому в соответствии с законодательством не может быть отказано в заключении трудового договора.

При наличии обстоятельств, исключающих или значительно затрудняющих продолжение работы (состояние здоровья, пенсионный возраст, радиоактивное загрязнение территории и другие случаи), а также в случаях нарушения нанимателем законодательства о труде, коллективного договора, соглашения, трудового договора наниматель обязан расторгнуть трудовой договор в срок, указанный в заявлении работника.

По истечении срока предупреждения работник вправе прекратить работу. В последний день работы наниматель обязан выдать работнику трудовую книжку и произвести с ним окончательный расчет.

### **Расторжение срочного трудового договора по требованию работника**

Срочный трудовой договор подлежит расторжению досрочно по требованию работника в случае его болезни или инвалидности, препятствующих выполнению работы по трудовому договору, нарушения нанимателем законодательства о труде, коллективного или трудового договора и по другим уважительным причинам.

Факт нарушения законодательства о труде, коллективного или трудового договора устанавливается специально уполномоченным государственным органом надзора и контроля за соблюдением законодательства о труде, профсоюзами и (или) судом.

## 58. Контракт (понятие, условия заключения и прекращения).

Разновидностью срочного трудового договора является контракт, который заключается в порядке и на условиях, предусмотренных законодательством о труде. Трудовые контракты заключаются на срок от 1 года до 5 лет. Трудовой контракт может быть прекращен досрочно, в частности, по соглашению сторон и в порядке расторжения срочного трудового договора по требованию работника.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ КОНТРАКТА – ЭТО ПРАВО СТОРОН ПО ИХ ЖЕЛАНИЮ И СОГЛАШЕНИЮ ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЕ О ЗАКЛЮЧЕНИИ КОНТРАКТА ИЛИ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА ДРУГОГО ВИДА. ДЕКРЕТОМ №29 НАНИМАТЕЛЮ ПРЕДОСТАВЛЕНО ПРАВО ЗАКЛЮЧАТЬ С РАБОТНИКАМИ КОНТРАКТЫ

КОНТРАКТ МОЖЕТ ЗАКЛЮЧАТЬСЯ ПРИ ПРИЕМЕ РАБОТНИКА НА РАБОТУ, А ТАКЖЕ С РАБОТНИКАМИ, РАБОТАЮЩИМИ У ДАННОГО НАНИМАТЕЛЯ ПО ТРУДОВОМУ ДОГОВОРУ, ЗАКЛЮЧЕННОМУ НА НЕОПРЕДЕЛЕННЫЙ СРОК. ЗАКЛЮЧЕНИЕ КОНТРАКТОВ С РАБОТНИКАМИ, ТРУДОВЫЕ ДОГОВОРЫ С КОТОРЫМИ БЫЛИ ЗАКЛЮЧЕНЫ НА НЕОПРЕДЕЛЕННЫЙ СРОК, ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ В ПОРЯДКЕ, ПРЕДУСМОТРЕННОМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ О ТРУДЕ. КОНТРАКТ НЕ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ С ПРЕМЬЕР-МИНИСТРОМ РБ ДЕПУТАТАМИ ПАЛАТЫ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ И ЧЛЕНАМИ СОВЕТА РЕСПУБЛИКИ ДЕПУТАТАМИ МЕСТНЫХ СОВЕТОВ СУДЬЯМИ. КАЖДОГО СУДЬЮ НАЗНАЧАЕТ ПРЕЗИДЕНТ

КОНТРАКТ НЕ МОЖЕТ ЗАКЛЮЧАТЬСЯ С ЛИЦАМИ:  
НЕ ДОСТИГШИМИ 18 ЛЕТ, НЕДЕЕСПОСОБНЫМИ, ИМЕЮЩИМИ ЗАБОЛЕВАНИЯ, ПРЕПЯТСТВУЮЩИЕ ИСПОЛНЕНИЮ СЛУЖЕБНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ, С БЛИЗКИМИ РОДСТВЕННИКАМИ, ЕСЛИ ЭТО СВЯЗАНО С НЕПОСРЕДСТВЕННОЙ ПОДЧИНЕННОСТЬЮ, УВОЛЕННЫМИ ЗА СИСТЕМАТИЧЕСКОЕ НЕИСПОЛНЕНИЕ СЛУЖЕБНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ, РАСПИТИЕ СПИРТНЫХ НАПИТКОВ И Т.Д. С ГРАЖДАНАМИ, ПОСТУПАЮЩИМИ НА ГОССЛУЖБУ НА ПЕРИОД ИСПОЛНЕНИЯ ОБЯЗАННОСТЕЙ ВРЕМЕННО ОТСУТСТВУЮЩЕГО РАБОТНИКА ЗАКЛЮЧАЕТСЯ ТРУДОВОЙ ДОГОВОР.

## 59. Коллективный договор и соглашение

Коллективный договор – локальный нормативный правовой акт, регулирующий трудовые и социально-экономические отношения между нанимателем и работающими у него работниками (ч. 1 ст. 361 ТК Беларуси). Сторонами коллективного договора являются работники организации в лице их представительного органа (ст. 354 ТК Беларуси) и наниматель или уполномоченный им представитель (ст. 355 ТК Беларуси).

Содержание коллективного договора определяется сторонами в соответствии с соглашениями, а также ТК Беларуси в предусмотренных им случаях (ч. 1 ст. 364 ТК Беларуси).

Коллективный договор может содержать положения об (о):

- 1) организации труда и повышении эффективности производства;
- 2) нормировании, формах, системах оплаты труда, иных видах доходов работников;
- 3) размерах тарифных ставок (окладов), доплат и надбавок к ним;
- 4) продолжительности рабочего времени и времени отдыха;
- 5) создании здоровых и безопасных условий труда, улучшении охраны здоровья, гарантиях государственного социального страхования работников и их семей, охране окружающей среды;
- 6) заключении и расторжении трудовых договоров
- 7) обеспечении занятости, подготовке, повышении квалификации, переподготовке, трудоустройстве высвобождаемых работников;
- 8) регулировании внутреннего трудового распорядка и дисциплины труда;
- 9) строительстве, содержании и распределении жилья, объектов социально-культурного назначения;
- 10) организации санаторно-курортного лечения и отдыха работников и членов их семей;
- 11) предоставлении дополнительных гарантий многодетным и неполным семьям, а также семьям, воспитывающим детей-инвалидов;
- 12) улучшении условий жизни ветеранов, инвалидов и пенсионеров, работающих или работавших у нанимателя;
- 13) создании условий для повышения культурного уровня и физического совершенствования работников;
- 14) ответственности сторон за невыполнение коллективного договора;

Коллективный договор может иметь приложения, являющиеся его неотъемлемой составной частью. Коллективный договор распространяется на нанимателя и всех работников, от имени которых он заключен. Действие коллективного договора распространяется на работников, от имени которых он не заключался (вновь принятых и др.), при условии, если они выразят согласие на это в письменной форме.

Соглашение – нормативный акт, содержащий обязательства сторон по регулированию отношений в социально-трудовой сфере на уровне определенной профессии, отрасли, территории. Соглашения заключаются на республиканском (генеральное соглашение), отраслевом (тарифное соглашение) и местном (местное соглашение) уровнях. Сторонами соглашения могут быть: на республиканском уровне – республиканские объединения профсоюзов и нанимателей, а также Правительство Республики Беларусь; на отраслевом уровне – соответствующие профсоюзы (их объединения) и объединения нанимателей, а также соответствующие органы государственного управления; на местном уровне – соответствующие профсоюзы (их объединения) и наниматели (их объединения), а также местные исполнительные и распорядительные органы. Сфера действия соглашения определяется сторонами в пределах их полномочий. Коллективный договор, соглашение заключаются в письменной форме.

Коллективный договор, соглашение заключаются на срок, который определяют стороны, но не менее чем на один год и не более чем на три года. Условия коллективного договора, соглашения, ухудшающие положение работников по сравнению с законодательством, являются недействительными. Генеральное соглашение является основой для тарифных и местных соглашений, коллективных договоров.

## 60. Рабочее время (понятие и режим).

Рабочим считается время, в течение которого работник в соответствии с трудовым, коллективным договорами, правилами внутреннего трудового распорядка обязан



находиться на рабочем месте и выполнять свои трудовые обязанности (ч. 1 ст. 110 ТК Беларуси).

Рабочее время нормируется путем установления норм его продолжительности на протяжении календарной недели (рабочая неделя) и в течение суток (рабочий день, рабочая смена) (ч. 3 ст. 110 ТК Беларуси). Полная норма продолжительности рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю. Для отдельных категорий работников устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени. Для работников моложе восемнадцати лет устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени: в возрасте от четырнадцати до шестнадцати лет – не более 23 часов в неделю, от шестнадцати до восемнадцати лет – не более 35 часов в неделю.

Инвалидам I и II группы устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени не более 35 часов в неделю.

Продолжительность рабочего времени для работающих на территории радиоактивного загрязнения в зоне эвакуации (отчуждения), в том числе временно направленных или командированных в эти зоны, не может превышать 35 часов в неделю.

Продолжительность ежедневной работы (смены) определяется правилами внутреннего трудового распорядка или графиком работ (сменности).

Неполное рабочее время.

По соглашению между работником и нанимателем могут устанавливаться как при приеме на работу, так и впоследствии неполный рабочий день или неполная рабочая неделя. Наниматель обязан устанавливать неполное рабочее время работникам, указанным в части второй статьи 289 ТК Беларуси. При неполном рабочем дне уменьшается норма продолжительности ежедневной работы, установленная правилами внутреннего трудового распорядка или графиком работы у нанимателя.

При неполной рабочей неделе сокращается число рабочих дней в неделю.

Неполное рабочее время может также состоять в одновременном уменьшении норм продолжительности ежедневной работы и числа рабочих дней в неделю.

Режим рабочего времени – порядок распределения нанимателем установленных ТК Беларуси для работников норм ежедневной и еженедельной продолжительности рабочего времени и времени отдыха на протяжении суток, недели, месяца и других календарных периодов. Режим рабочего времени определяет время начала и окончания рабочего дня (смены), время обеденного и других перерывов, последовательность чередования работников по сменам, рабочие и выходные дни. Режим рабочего времени определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

#### **Трудовые и социальные отпуска.**

Под отпуском понимается освобождение от работы по трудовому договору на определенный период для отдыха и иных социальных целей с сохранением прежней работы и заработной платы в случаях, предусмотренных ТК Беларуси (ч. 1 ст. 150 ТК Беларуси).

Трудовой отпуск предназначен для отдыха и восстановления работоспособности, укрепления здоровья и иных личных потребностей работника (ч. 1 ст. 153 ТК Беларуси).

Виды трудовых отпусков:

- основной отпуск;
- дополнительные отпуска.

Трудовой отпуск предоставляется за работу в течение рабочего года (ежегодно) с сохранением прежней работы и среднего заработка (ч. 2 ст. 153 ТК Беларуси).

Работники независимо от того, кто является их нанимателем, от вида заключенного ими трудового договора, формы организации и оплаты труда имеют право на основной отпуск, если иное не предусмотрено законодательными актами.

Продолжительность основного отпуска не может быть менее 24 календарных дней.

Продолжительность основного отпуска обязательна для всех нанимателей.

Продолжительность отпусков работников исчисляется в календарных днях (ч. 1 ст. 151 ТК Беларуси).

Государственные праздники и праздничные дни, приходящиеся на период трудового отпуска, в число календарных дней отпуска не включаются и не оплачиваются (ч. 2 ст. 151 ТК Беларуси).

Работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, на основании аттестации рабочих мест по условиям труда предоставляется дополнительный отпуск за работу с вредными и (или) опасными условиями труда.

Работникам с ненормированным рабочим днем наниматель за счет собственных средств устанавливает дополнительный отпуск за ненормированный рабочий день продолжительностью до 7 календарных дней (ч. 1 ст. 158).

Работникам, имеющим продолжительный стаж работы в одной организации, отрасли, наниматель за счет собственных средств может устанавливать дополнительный отпуск за продолжительный стаж работы до 3 календарных дней.

Дополнительные поощрительные отпуска могут устанавливаться за счет собственных средств нанимателя коллективным договором, соглашением или нанимателем всем работникам, отдельным их категориям.

Часть трудового отпуска (основного и дополнительного), превышающая 21 календарный день, по соглашению между работником и нанимателем может быть заменена денежной компенсацией (ч. 1 ст. 161 ТК Беларуси).

Трудовые отпуска (основной и дополнительный) за первый рабочий год предоставляются не ранее чем через шесть месяцев работы у нанимателя, за исключением случаев, предусмотренных ст. 166 ТК Беларуси (ч. 1 ст. 166 ТК Беларуси).

Очередность предоставления трудовых отпусков устанавливается для коллектива работников графиком трудовых отпусков, утверждаемым нанимателем по согласованию с профсоюзом, либо нанимателем по согласованию с работником в случае отсутствия профсоюза.

По договоренности между работником и нанимателем трудовой отпуск может быть разделен на две части, если иное не предусмотрено коллективным договором, соглашением.

При этом одна часть должна быть не менее 14 календарных дней (ч. 1 ст. 174 ТК Беларуси).

Трудовой отпуск может быть прерван по предложению нанимателя и с согласия работника (отзыв из отпуска) (ч. 2 ст. 174 ТК Беларуси).

Право работника на перенос или продление трудового отпуска в течение текущего рабочего года (ст. 171 ТК Беларуси).

Трудовой отпуск может быть перенесен или продлен:

- 1) при временной нетрудоспособности работника;
- 2) при наступлении срока отпуска по беременности и родам;
- 3) в случае привлечения работника к выполнению государственных обязанностей с правом на освобождение от работы;
- 4) при совпадении трудового отпуска с отпуском в связи с обучением;
- 5) в случаях невыплаты работнику в установленный срок заработной платы за время отпуска;
- 6) с согласия сторон, а также в других случаях, предусмотренных законодательством или коллективным договором.

Если выше перечисленные причины наступают во время трудового отпуска, он продлевается на соответствующее число календарных дней либо по желанию работника неиспользованная часть отпуска переносится на другой согласованный с нанимателем срок текущего рабочего года.

Если выше перечисленные причины наступили до начала трудового отпуска, отпуск по желанию работника переносится на другое время текущего рабочего года, определяемое по договоренности между работником и нанимателем.

Работник обязан уведомить нанимателя о причинах, препятствующих использованию трудового отпуска в запланированный срок, и времени продления отпуска.

Социальные отпуска работникам предоставляются в целях создания благоприятных условий для материнства, ухода за детьми, образования, удовлетворения семейно-бытовых потребностей и для других социальных целей в соответствии с ТК Беларуси (ч. 1 ст. 183 ТК Беларуси).

Право на социальные отпуска работников не зависит от продолжительности, места и вида работы, наименования и организационно-правовой формы организации (ч. 2 ст. 183 ТК Беларуси).

На время социальных отпусков сохраняется прежняя работа и в случаях, предусмотренных ТК Беларуси или коллективным договором, соглашением, – заработная плата (ч. 3 ст. 183 ТК Беларуси).

Социальные отпуска предоставляются сверх трудового отпуска (ч. 4 ст. 183 ТК Беларуси).

Социальные отпуска предоставляются за тот календарный год, в котором работник имеет на них право (ч. 5 ст. 183 ТК Беларуси).

В случаях неиспользования социального отпуска в текущем календарном году он не переносится на следующий рабочий год и не заменяется денежной компенсацией, в том числе при увольнении.

Виды социальных отпусков: - по беременности и родам; - по уходу за детьми;

- в связи с обучением;

- в связи с катастрофой на Чернобыльской АЭС;

- по уважительным причинам личного и семейного характера.

#### **Материальная ответственность работников.**

Материальная ответственность работников за ущерб, причиненный нанимателю при исполнении трудовых обязанностей.

Условия привлечения работников к материальной ответственности (ч. 1 ст. 400 ТК Беларуси)

Работник может быть привлечен к материальной ответственности при одновременном наличии следующих условий:

- 1) ущерба, причиненного нанимателю при исполнении трудовых обязанностей;
- 2) противоправности поведения (действия или бездействия) работника;
- 3) прямой причинной связи между противоправным поведением работника и возникшим у нанимателя ущербом
- 4) вины работника в причинении ущерба.

Работники, как правило, несут полную материальную ответственность за ущерб, причиненный по их вине нанимателю (ч. 1 ст. 402 ТК Беларуси).

Случаи ограниченной материальной ответственности (ст. 403 ТК Беларуси)

Ограниченную материальную ответственность несут:

- 1) работники – в размере причиненного по их вине ущерба, но не свыше своего среднего месячного заработка за порчу или уничтожение по небрежности материалов,

полуфабрикатов, изделий (продукции), в том числе при их изготовлении, а также за порчу или уничтожение по небрежности инструментов, измерительных приборов, специальной одежды и других предметов, выданных нанимателем работнику в пользование для осуществления трудового процесса;

2) руководители организаций, их заместители, руководители структурных подразделений и их заместители – в размере причиненного по их вине ущерба, но не свыше трехкратного среднего месячного заработка, если ущерб причинен неправильной постановкой учета и хранения материальных или денежных ценностей, неприятием необходимых мер к предотвращению простоев или выпуска недоброкачественной продукции

Работник, причинивший ущерб, может добровольно возместить его полностью или частично (ст. 401 ТК Беларуси).

С согласия нанимателя работник может передать для возмещения причиненного ущерба равноценное имущество или исправить поврежденное.