# 1. Анализ возможностей, ресурсов и рисков в предпринимательстве.

**Физики** (ИП)

**Юрики**(коллективное предпринимательство): все товарищества и общности

Свобода в выборе сферы, направлений, программ, проч.

Риски – обанкротиться, стать неконкурентным. Альтернатива это работа на гос.Предприятия.

1.1Входные барьеры, **деньги, длительный срок окупаемости**

1.2Конъюнктуру (**монополии, насколько тяжело влезнь**)

1.3Внутренние и внешние возможность. Цель- прибыль. Минимум первоначальных вложений, привлечение сторонних штук

1.4рынок **товара, спрос**

2.анализ **предложения** (насыщение рынка)

3**конкурентноспособность**, насколько ты хорош плох на фоне конкурентов

4целевой сегмент рынка- **стартап/госкомпашка**

5позиционирование товара

6тех-эконом обоснование**, затраты и доходы**

# 2. Государство: понятие, признаки и происхождение.

*Государство* – единая политическая организация общества, которая распространяет свою власть на всю территорию страны и ее население, располагает для этого специальным аппаратом управления, издает обязательные для всех веления и обладает суверенитетом

Возникновение государства и права - *теологическая, патриархальная, договорная, насилия, психологическая*

признаки государства:

* наличие публичной власти,
* разделение населения по территориальным единицам,
* суверенитет,
* займы,
* налоги
* (!) право на насилие

Внутренние внешние функции

# 3. Гражданско-правовая ответственность: понятие, функции, формы.

Особенностью гражданско-правовой ответственности является её ***имущественный характер*.**

Функции: **Возмещать ответственность потерпевшим**.

Лицо, не исполнившее обязательство либо исполнившее его ненадлежащим образом...

Лицо, причинившее вред, освобождается от возмещения вреда, если докажет...

Причинение вреда в состоянии крайней необходимости..

Ответственность за вред, причиненный деятельность...

Формы:

***Возмещение убытков***

***Убытки и неустойка***

**За *пользование чужими денежными средствами***

# 4. Гражданско-правовой договор.

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

**дву-** и **много**сторонних сделках

**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.

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

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.

Действие нормативных правовых актов в пространстве

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.

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.

Действие нормативного правового акта по кругу лиц

Нормативные правовые акты, по общему правилу, распространяют свое действие на всех (на граждан, иностранцев, лиц без гражданства). Однако, существуют нормативные правовые акты, которые действуют на отдельную категорию лиц (например, Положение о прохождении службы в органах и подразделениях по чрезвычайным ситуация Республики Беларусь, утвержденное Указом Президента Республики Беларусь от 11.01.2013. № 22. Данное Положение устанавливает порядок и условия прохождения службы работниками органов и подразделений по чрезвычайным ситуация Республики Беларусь в мирное время).

# 6. Жизненный цикл организации.

Предпринимательская деятельность сопряжена с рисками, ее развитие предопределено законами жизненного цикла систем, которые предполагают переход на эволюционную стадию через преодоление возникающих кризисных ситуаций. Такие кризисы закономерны и предсказуемы, поэтому теория и практика выработали некоторые алгоритмы поведения.

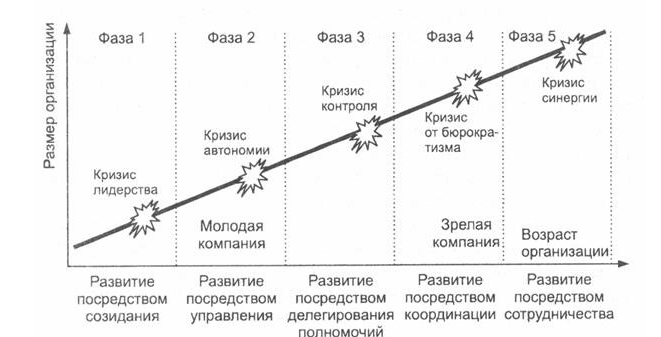
Знание основ антикризисного управления помогает предпринимателям правильно и вовремя идентифицировать кризисную ситуацию, понимать, что кризис и развитие есть два связанных друг с другом явления, без кризисных явлений не может развиваться ни одна система. Антикризисное управление есть набор знаний, связанных с диагностированием ситуации, реализацией конкретных шагов по преодолению кризисной ситуации в соответствии с поставленным диагнозом.

Основные теоретические концепции развития экономической системы с позиций ее жизненного цикла изложены в трудах И. Адизеса и Л. Грейнера, В определенном смысле они дополняют друг друга.

В обеих теориях основной задачей антикризисного менеджмента является изменение организационных ролей, их взаимосвязи в соответствии с изменившимися условиями функционирования бизнеса, причем изменения этих условий закономерны, т.е. предсказуемы и обусловлены скоростью роста бизнеса, степенью развития его организационной культуры. 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 включает следующие стади





# 7. Индивидуальное предпринимательство в Республике Беларусь.

Риски-риски-риски. Прибыль-прибыль-прибыль

# 8. Нормы и источники права.

*Норма права* - общеобязательные правила поведения, установленные или санкционированные государством и обеспеченные его принудительной силой. Основной формой существования нормы права являются нормативные правовые акты

*Нормативный правовой акт* – официальный документ установленной формы, принятый (изданный) в пределах компетенции уполномоченного государственного органа (должностного лица) или путем референдума с соблюдением установленной законодательством Республики Беларусь процедуры, содержащий общеобязательные правила поведения, рассчитанные на неопределенный круг лиц и неоднократное применение.

*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 и др.);
* юридические прецеденты (характерны для стран с англо-саксонской системой права (Великобритания, США, Австралия и др.);
* правовые обычаи.

Виды источников права в Республике Беларусь:

* нормативно-правовые акты (законы, декреты, указы, постановления и др.);
* нормативные договоры;
* правовые обычаи.

# 9. Образование и деятельность акционерного общества (АО).

*АО* признается общество, уставный фонд которого разделен на определенное число акций, имеющих одинаковую номинальную стоимость. Участники АО (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Акционеры, не полностью оплатившие акции, несут солидарную ответственность по обязательствам АО в пределах неоплаченной части стоимости принадлежащих им акций.

Фирменное наименование АО *должно содержать* его наименование и указание на то, что общество является акционерным. Открытым АО признается АО, участник которого может отчуждать принадлежащие ему акции без согласия других акционеров неограниченному кругу лиц. ОАО вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции. ОАО обязано ежегодно публиковать годовой отчет, бухгалтерский баланс, счет прибыли и убытков.

*Закрытым АО* признается АО, участник которого может отчуждать принадлежащие ему акции с согласия других акционеров и (или) ограниченному кругу лиц. ЗАО не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции. Количество его участников ограничивается законодательством, в противном случае оно может быть преобразовано в ОАО в течение года.

Акционеры ЗАО имеют преимущественное право покупки акций, продаваемых другими акционерами этого общества. Если никто из акционеров не воспользуется своим преимущественным правом, ЗАО вправе само приобрести эти акции, по согласованной с их собственником цене.

При отказе ЗАО от приобретения акций или недостижении соглашения об их цене акции могут быть отчуждены любому третьему лицу.

Порядок образования АО:

1. Учредители АО заключают между собой договор, определяющий порядок осуществления ими совместной деятельности по созданию общества, размер уставного фонда, категории выпускаемых акций, порядок размещения и др.
2. Учредители АО несут солидарную ответственность по обязательствам, возникшим до регистрации общества.
3. Учредительным документом АО является его устав.

Устав АО должен содержать:

1. Условия о категориях выпускаемых акций, их номинальной стоимости и количестве.
2. О размере уставного фонда общества.
3. О правах акционеров.
4. О составе и компетенции органов управления.

Уставный фонд АО составляется из номинальной стоимости акций общества и определяет минимальный размер имущества общества, гарантирующего интересы его кредиторов. Он не может быть меньше размера, предусмотренного законодательством (100 базовых величин для ЗАО и 400 базовых величин для ОАО). Открытая подписка на акции АО не допускается до полной оплаты уставного фонда.

АО вправе увеличить уставный фонд (УФ) после полной его оплаты путем увеличения номинальной стоимости акций или выпуска дополнительных акций (по решению общего собрания).

АО вправе по решению общего собрания акционеров уменьшить УФ путем уменьшения номинальной стоимости акций либо покупки части акций в целях сокращения их общего количества.

Уменьшение УФ допускается после уведомления всех его кредиторов. Кредиторы вправе потребовать досрочного прекращения или исполнения соответствующих обязательств общества и возмещения им убытков**.**

Ограничения на выпуск ценных бумаг и выплату дивидендов АО:

1. Доля привилегированных акций в общем объеме уставного фонда (УФ) АО не должна превышать 25%.
2. Ограничения на выпуск АО облигаций могут быть установлены законодательными актами.
3. АО не вправе объявлять и выплачивать дивиденды:

* до полной оплаты всего УФ;

если стоимость чистых активов АО меньше УФ и резервного фонда либо станет меньше их размера в результате выплаты дивидендов

# 10. Образование, реорганизация и ликвидация общества с дополнительной ответственностью (ОДО).

*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.

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.

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.

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

# 11. Образование, реорганизация и ликвидация общества с ограниченной ответственностью (ООО).

*Обществом с ограниченной ответственностью* признается 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».

Учредительным документом ООО является *устав*. Он должен содержать:

1. Условия 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.

Высшим органом ООО является 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.

# 12. Образование, реорганизация и ликвидация 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.

*Имущество коммунального унитарного предприятия (КУП)*находится в собственности административно-территориальной единицы и принадлежит такому предприятию на праве хозяйственного ведения.

*Имущество ЧУП* находится в частной собственности физического лица (совместной собственности супругов) либо юридического лица и принадлежит такому предприятию на праве хозяйственного ведения.

*Имущество дочернего унитарного предприятия* находится в собственности собственника имущества предприятия-учредителя и принадлежит дочернему предприятию на праве хозяйственного ведения.

Фирменное наименование унитарного предприятия должно содержать указание на форму собственности. Фирменное наименование дочернего предприятия также должно содержать слово *«дочернее»*.

Органом унитарного предприятия является руководитель, который назначается собственником имущества и ему подотчетен.

*Собственник имущества унитарного предприятия* – физическое лицо вправе непосредственно осуществлять функции руководителя.

Собственник имущества унитарного предприятия, если иное не определено Президентом Республики Беларусь, Гражданским Кодексом или решением собственника, принятым в отношении дочернего предприятия:

1. Принимает решение о создании УП.
2. Определяет цели деятельности.
3. Утверждает устав УП.
4. Формирует уставный фонд.
5. Назначает на должность руководителя.
6. Принимает решение об изъятии имущества у унитарного предприятия.
7. Осуществляет контроль за деятельностью УП .
8. Дает письменное согласие на создание, реорганизацию и ликвидацию дочерних предприятий, создание и ликвидацию представительств и филиалов.
9. Принимает решения о реорганизации или ликвидации унитарного предприятия.

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*.

Фирменное наименование предприятия, основанного на праве оперативного управления, должно содержать указание на то, что предприятие является *казенным*.

Республика Беларусь несет субсидиарную ответственность по обязательствам казенного предприятия при недостаточности его имущества.

# 13. Обязательства: обеспечение исполнения и прекращение.

Способы обеспечения исполнения обязательств

Исполнение обязательств может обеспечиваться неустойкой, залогом, удержанием имущества должника, поручительством, гарантией, банковской гарантией, задатком и другими способами, предусмотренными законодательством или договором.

* *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 по обеспеченному залогом обязательству (залогодержатель) имеет право в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения должником этого обязательства получить удовлетворение из стоимости заложенного имущества преимущественно перед другими кредиторами лица, которому принадлежит это имущество (залогодателя), за исключением случаев, предусмотренных законодательными актами.
* *Удержание.* Кредитор, у которого находится вещь, подлежащая передаче должнику либо лицу, указанному должником, 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 (принципала или иной инструктирующей стороны) от своего имени письменное обязательство уплатить кредитору принципала (бенефициару) в соответствии с условиями гарантии денежную сумму (осуществить платеж) (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).

# 14. Обязательства: понятия, виды, стороны.

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

Как написано в юридическом энциклопедическом словаре: «К наиболее общей классификации О. можно отнести деление их на регулятивные и охранительные. *Первая группа* охватывает О., к-рые юридически опосредуют нормально возникающие экономические отношения (купли-продажи, подряда, перевозки, оказания услуг и т.д.). *Вторая группа*охватывает О., к-рые возникают, когда перемещение материальных благ и закрепление их за определенными лицами в том или ином звене оказывается нарушенным (напр., О. из причинения вреда и из неосновательного обогащения). В зависимости от основания возникновения все О. делятся на 2 типа: *договорные* и *внедоговорные*» [Юридический энциклопедический словарь / М. О. Буянова[и др.]; отв. Ред. М. Н. Марченко. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – С. 425–426].

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.

# 15. Основные стадии процесса организации собственного бизнеса.

Стадии организационного процесса:

1. Разработка основной концепции предприятия: определение области деятельности, номенклатуры продукции (услуг), рынка сбыта, объемов производства, затрат и ожидаемой прибыли, плана финансирования; состава учредителей, выбора организационно-правовой формы, юридического адреса.

2. Разработка для ЮЛ пакета учредительных документов (устава учредительного договора). В учредительных документах ЮЛ должны определяться: 1) наименование ЮЛ, 2) место его нахождения, 3) цели деятельности, 4) порядок управления деятельностью ЮЛ, 5) другие сведения, предусмотренные законодательством о ЮЛ соответствующего вида.

3. Государственная регистрация ЮЛ или индивидуального предпринимателя и открытие расчетного счета в банке.

4. Решение организационных вопросов:

1) заключение договоров с субподрядчиками, поставщиками;

2) наем и подготовка рабочих и административных работников;

3) найм торговых работников;

4) организация производства (закупка оборудования, материалов, товарных запасов);

5) проведение рекламной кампании;

6) наем и подготовка технического персонала, закупка оргтехники для офиса.

5 факторов успеха:

1. Предприниматель сам должен быть высококвалифицированным специалистом или нанять того, кто имеет профессиональные знания и опыт работы в выбранной области деятельности.

2. Идея производства конкретного товара или предоставляемые услуги.

3. Личные контакты (помощь партнеров и соратников).

4. Материальные ресурсы.

5. Заказы потребителей. Поиск заказов – главная задача предпринимателя и его специалистов.

6. Общение в кругу коллег по бизнесу (посещение семинаров, ярмарок, занятий, выставок, обмен мнениями).

7. Постоянная работа над собой, поиск и восприятие информации. Организация собственного бизнеса – исключительно для инициативных людей. Для предпринимательской деятельности характерны:

• свобода выбора сферы деятельности;

• неограниченная возможность проявлять инициативу, творчество;

• самостоятельность принятия решения.

# 16. Ответственность предпринимателя.

Предприниматель, осуществляющий свою деятельность без образования юридического лица, отвечает по обязательствам, связанным с этой деятельностью, имуществом, принадлежащим ему на праве собственности. Перечень имущества, на которое не может быть обращено взыскание по претензиям кредиторов, устанавливается Гражданским процессуальным кодексом Республики Беларусь.

**Имущественная ответственность** предпринимателя, осуществляющего свою деятельность на основе контракта (договора), **должна быть определена в контракте (договоре).** Она может обеспечиваться внесением залоговой суммы или предоставлением для этих целей своего личного имущества в иной форме.

Пределы ответственности предпринимателя устанавливаются действующим законодательством, учредительными документами или договором с собственником имущества либо уполномоченным им органом.

Имущественная ответственность наступает в случаях:

нарушения действующего законодательства;

невыполнения заключенных договоров;

нарушения прав собственника и других субъектов;

загрязнения окружающей среды;

обмана потребителя в отношении качества товара, способа его применения, предоставления неполной информации для умышленного введения потребителя в заблуждение;

сообщения или распространения о конкурентах ложных сведений;

выпуска товаров с внешним оформлением, применяемым другими производителями;

незаконного доступа к коммерческой тайне конкурента или ее разглашения;

использования чужого товарного знака, фирменного наименования или производственной марки без разрешения участника хозяйственного оборота, на имя которого они зарегистрированы;

получения дополнительного дохода в результате создания искусственного дефицита товаров путем ограничения их поступления на рынок с последующим повышением цен;

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

В перечисленных выше случаях суд по иску заинтересованной стороны может обязать предпринимателя, осуществившего указанные действия, прекратить противоправные действия, восстановить положение, предшествовавшее правонарушению, возместить причиненный ущерб и осуществить иные действия, предусмотренные законодательством Республики Беларусь.

# 17. Понятие гражданского права. Субъекты и объекты гражданского права.

**Понятие гражданского права**

Как пишет В. Подгруша: «*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)» [В. Подгруша. Юридический словарь современного гражданского права (от "А" до "Я") / В. Подгруша // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. –Минск, 2008.].

*Гражданское законодательство* определяет правовое положение участников гражданского оборота, основания возникновения и порядок осуществления права собственности и других вещных прав, прав на результаты интеллектуальной деятельности, регулирует отношения между лицами, осуществляющими предпринимательскую деятельность, или с их участием, договорные и иные обязательства, а также другие имущественные и связанные с ними личные неимущественные отношения.

Отношения, связанные с осуществлением и защитой неотчуждаемых прав и свобод человека и других нематериальных благ (личные неимущественные отношения, не связанные с имущественными), регулируются *гражданским законодательством*, поскольку иное не вытекает из существа этих отношений.

**Субъекты гражданского права**

Субъектами гражданского права являются физические лица, юридические лица, Республика Беларусь, административно-территориальные единицы.

Субъекты гражданского права участвуют в гражданских отношениях на равных, равны перед законом, не могут пользоваться преимуществами и привилегиями, противоречащими закону, и имеют право без всякой дискриминации на равную защиту прав и законных интересов (принцип равенства участников гражданских отношений).

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.

Несовершеннолетние в возрасте до четырнадцати лет вправе самостоятельно совершать:

1. мелкие бытовые сделки;
2. сделки, направленные на безвозмездное получение выгод, не требующие нотариального удостоверения или оформления либо государственной регистрации;
3. сделки по распоряжению средствами, предоставленными законным представителем или с согласия последнего третьим лицом для определенной цели или свободного распоряжения.

Несовершеннолетние в возрасте от четырнадцати до восемнадцати лет вправе самостоятельно, без согласия своих законных представителей:

1. распоряжаться своими заработком, стипендией и иными собственными доходами;
2. осуществлять права автора произведения науки, литературы или искусства, изобретения или иного охраняемого законодательством результата своей интеллектуальной деятельности;
3. вносить денежные средства в банки или небанковские кредитно-финансовые организации и распоряжаться ими в соответствии с законодательством;
4. совершать мелкие бытовые сделки и иные сделки, предусмотренные пунктом 2 статьи 27 Гражданского Кодекса Республики Беларусь.

По достижении шестнадцати лет несовершеннолетние также вправе быть членами кооперативов в соответствии с актами законодательства о кооперативах.

Несовершеннолетний, достигший шестнадцати лет, может быть объявлен полностью дееспособным, если он работает по трудовому договору (контракту) или с согласия родителей, усыновителей или попечителя занимается предпринимательской деятельностью. Объявление несовершеннолетнего полностью дееспособным (эмансипация) производится по решению *органов опеки и попечительства* с согласия обоих родителей, усыновителей или попечителя, а при отсутствии такого согласия – *по решению суда*.

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.

Юридические лица как субъекты гражданских правоотношений

*Юридическим лицом* признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, прошедшая в установленном порядке государственную регистрацию в качестве юридического лица либо признанная таковым законодательным актом.

Юридическое лицо может иметь гражданские права, соответствующие целям деятельности, предусмотренным в его учредительных документах, а также предмету деятельности, если он указан в учредительных документах, и нести связанные с этой деятельностью обязанности.

Правоспособность юридического лица возникает в момент его создания и прекращается в момент завершения его ликвидации.

Юридическими лицами могут быть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и (или) распределяющие полученную прибыль между участниками (коммерческие организации) либо не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации).

Юридические лица, являющиеся *коммерческими организациями*, могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, унитарных предприятий, крестьянских (фермерских) хозяйств и иных формах, предусмотренных *Гражданским кодексом Республики Беларусь*.

Юридические лица, являющиеся *некоммерческими организациями*, могут создаваться в форме потребительских кооперативов, общественных или религиозных организаций (объединений), финансируемых собственником учреждений, благотворительных и иных фондов, а также в других формах, предусмотренных законодательными актами.

Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, природоохранных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и юридических лиц, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи в соответствии с законодательством, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

Некоммерческие организации могут осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку она необходима для их уставных целей, ради которых они созданы, соответствует этим целям и отвечает предмету деятельности некоммерческих организаций, либо поскольку она необходима для выполнения государственно значимых задач, предусмотренных в их учредительных документах, соответствует этим задачам и отвечает предмету деятельности данных организаций.

Допускается создание объединений коммерческих организаций и (или) индивидуальных предпринимателей, а также объединений коммерческих и (или) некоммерческих организаций в форме ассоциаций и союзов, объединений коммерческих, некоммерческих организаций и (или) индивидуальных предпринимателей в форме государственных объединений.

В соответствии с законодательными актами юридические лица могут создавать объединения, в том числе с участием иностранных юридических лиц, в форме финансово-промышленных и иных хозяйственных групп в порядке и на условиях, определяемых законодательством о таких группах.

Юридическое лицо имеет свое наименование, содержащее указание на его организационно-правовую форму. Место нахождения юридического лица определяется местом нахождения его постоянно действующего *исполнительного органа* (административно-территориальная единица, населенный пункт, а также дом, квартира или иное помещение, если они имеются), а в случае отсутствия постоянно действующего исполнительного органа – иного органа или лица, имеющих право действовать от имени юридического лица без доверенности.

Республика Беларусь, административно-территориальные единицы – субъекты гражданского права

Республика Беларусь, административно-территориальные единицы участвуют в отношениях, регулируемых гражданским законодательством, на равных с иными участниками этих отношений – *физическими и юридическими лицами*.

От имени Республики Беларусь могут своими действиями приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права и обязанности, выступать в суде государственные органы в рамках их компетенции, установленной актами, определяющими статус этих органов (от имени административно-территориальных единиц – органы местного управления и самоуправления в рамках их компетенции, установленной актами, определяющими статус этих органов).

В случаях и порядке, предусмотренных законодательством Республики Беларусь, от имени Республики Беларусь и административно-территориальных единиц по их специальному поручению могут выступать иные государственные органы, а также юридические лица и граждане.

**Объекты гражданских прав**

К объектам гражданских прав относятся:

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

Недвижимые и движимые вещи

К *недвижимым вещам* (недвижимое имущество, недвижимость) относятся земельные участки, участки недр, поверхностные водные объекты и все, что прочно связано с землей, то есть объекты, перемещение которых без несоразмерного ущерба их назначению невозможно, в том числе леса, многолетние насаждения, капитальные строения (здания, сооружения), незавершенные законсервированные капитальные строения, изолированные помещения, машино-места.

К недвижимым вещам также *приравниваются* предприятие в целом как имущественный комплекс, подлежащие государственной регистрации воздушные и морские суда, суда внутреннего плавания, суда плавания «река-море», космические объекты. Законодательными актами к недвижимым вещам может быть отнесено и иное имущество.

Вещи, не относящиеся к недвижимости, включая деньги и ценные бумаги, признаются движимым имуществом.

# 18. Понятие и виды сделок.

*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, которая может быть совершена устно, считается совершенной и в том случае, когда из поведения лица явствует его воля совершить сделку.

Молчание признается выражением воли совершить сделку в случаях, предусмотренных законодательством или соглашением сторон.

Сделка, для которой законодательными актами не установлена письменная (простая или нотариальная) форма, может быть совершена устно.

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.

Несоблюдение простой письменной формы сделки лишает стороны права в случае спора ссылаться в подтверждение сделки и ее условий на свидетельские показания, но не лишает их права приводить письменные и другие доказательства, не являющиеся свидетельскими показаниями.

В случаях, прямо указанных законодательными актами или в соглашении сторон, несоблюдение простой письменной формы сделки влечет ее *недействительность*.

Нотариальное удостоверение сделок обязательно в случаях:

1. указанных в законодательных актах;
2. предусмотренных соглашением сторон, хотя бы по законодательству для сделок данного вида эта форма не требовалась.

Сделки с недвижимым имуществом подлежат государственной регистрации в порядке, предусмотренном Гражданским кодексом Республики Беларусь и законодательством о государственной регистрации недвижимого имущества, прав на него и сделок с ним. Законодательством может быть установлена регистрация сделок с движимым имуществом определенных видов.

Несоблюдение нотариальной формы или требования о государственной регистрации сделки влечет ее недействительность. Такая сделка считается *ничтожной*.

# 19. Понятие и признаки права.

*Право* – это система общеобязательных формально определенных норм, выражающих меру свободы человека, принятых или санкционированных государством и охраняемых им от нарушений [Теория государства и права : учебник / отв. ред. В.Д. Перевалов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Норма, 2009. – С. 114].

Концепции правопонимания. По критерию источника правообразования выделяют:

* естественно-правовую теорию права;
* позитивистскую теорию права.

Признаки права:

* состоит из норм;
* общеобязательность исполнения;
* утверждение и гарантированность государством;
* многократность применения

[Основы государства и права / П.Ф. Лунгу, М.Н. Марченко, Н.А. Богданова и др. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрид. колледж МГУ, 1995. – С. 34].

Функции права:

* регулятивная
* охранительная.

# 20. Права и обязанности предпринимателя.

Права предпринимателя:

1. Заниматься любой хозяйственной деятельностью, т.е. не запрещенной законодательством.

2. Создавать любые предприятия.

3. Привлекать на договорных началах имущество, денежные средств и отдельные имущественные права других граждан, предприятий и организаций.

4. Участвовать своим имуществом и имуществом, полученным на законных основаниях, в деятельности других хозяйственных субъектов.

5. Самостоятельно формировать программу хозяйственной деятельности.

6. Самостоятельно нанимать и увольнять работников.

7. Устанавливать формы, системы и размеры оплаты труда и другие доходы лиц, работающих по найму.

8. Открывать счета в банках.

9. Пользоваться государственной системой социального обеспечения и социального страхования.

10. Получать любой, не ограниченный по размерам личный доход.

11. Выступать истцом и ответчиком в судах.

12. Приобретать иностранную валюту и самостоятельно осуществлять внешнеэкономическую деятельность.

Обязанности предпринимателя:

1.Выполнять все обязательства, вытекающие из действующего законодательства и заключенных им договоров.

2.Заключать договоры или контракты с гражданами, принимаемыми на работу по найму, а также в необходимых случаях коллективные договора.

3.Предусматривать в трудовых договорах оплату труда работников, не ниже установленного минимального уровня, а также другие социально-экономические гарантии.

4. Вносить в государственный фонд социального страхования отчисления по страхованию лиц, работающих по найму.

5. Осуществлять меры по обеспечению экологической безопасности, охраны труда, техники безопасности, производственной гигиены и санитарии.

6. Производить расчеты со всеми работниками, привлеченными для работы согласно заключенным договорам, независимо от своего финансового состояния.

7. Соблюдать права и законные интересы потребителей.

8. Получать в установленном порядке лицензию на деятельность в сферах, которые подлежат лицензированию.

9. Выполнять решения государственных органов и иных субъектов права, уполномоченных Президентом Республики Беларусь, осуществляющих регулирование и контроль за ценообразованием.

10. Соблюдать установленный порядок ценообразования, а также порядок исчисления затрат, относимых на себестоимость, учитывать в полном объеме включаемые в цену (тариф) налоги и другие обязательные платежи.

11. Предоставлять соответствующим государственным органам и иным субъектам права, уполномоченным Президентом Республики Беларусь, осуществляющим регулирование ценообразование, полную и достоверную информацию, необходимую для установления регулируемых цен (тарифов) и контроля за соблюдением установленного порядка ценообразования.

# 21. Право собственности и другие вещные права. Защита гражданских прав.

**Право собственности и другие вещные права**

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

Собственник вправе по своему усмотрению совершать в отношении принадлежащего ему имущества любые действия, не противоречащие законодательству, общественной пользе и безопасности, не наносящие вреда окружающей среде, историко-культурным ценностям и не ущемляющие прав и защищаемых законом интересов других лиц, в том числе отчуждать свое имущество в собственность другим лицам, передавать им, оставаясь собственником, права владения, пользования и распоряжения имуществом, отдавать имущество в залог и обременять его другими способами, а также распоряжаться им иным образом.

Собственник несет бремя содержания принадлежащего ему имущества, если иное не предусмотрено законодательством или договором. Риск случайной гибели, случайной порчи или случайного повреждения имущества несет его собственник, если иное не предусмотрено законодательством или договором.

Формы и субъекты права собственности

Собственность может быть *государственной* и *частной*.

Субъектами права *государственной* собственности являются Республика Беларусь и административно-территориальные единицы.

Субъектами права *частной* собственности являются физические и негосударственные юридические лица.

Права всех собственников защищаются равным образом.

Государственная собственность выступает в виде республиканской собственности (собственность Республики Беларусь) и коммунальной собственности (собственность административно-территориальных единиц).

В собственности граждан и юридических лиц может находиться любое имущество, за исключением отдельных видов имущества, которое в соответствии с законом не может находиться в собственности граждан или юридических лиц.

Способы приобретения права собственности. Защита права собственности

*Право собственности* на новую вещь, изготовленную или созданную лицом для себя с соблюдением законодательства, приобретается этим лицом.

Право собственности на плоды, продукцию, доходы, полученные в результате использования имущества, приобретается по основаниям, предусмотренным статьей 136 Гражданского кодекса Республики Беларусь.

Право собственности на имущество, которое имеет собственника, может быть приобретено другим лицом на основании договора купли-продажи, мены, дарения или иной сделки об отчуждении этого имущества.

В случае смерти гражданина право собственности на его имущество наследуется в соответствии с завещанием или законом.

В случае реорганизации юридического лица право собственности на принадлежавшее ему имущество переходит к юридическим лицам – правопреемникам реорганизованного юридического лица (статья 54).

Отчуждение имущества другому лицу помимо воли собственника не допускается, кроме случаев, предусмотренных законодательством.

В случаях и порядке, предусмотренных законодательством, лицо может приобрести право собственности на имущество, не имеющее собственника, на имущество, собственник которого неизвестен, либо на имущество, от которого собственник отказался или на которое он утратил право собственности по иным основаниям, предусмотренным законодательством.

Собственник вправе истребовать свое имущество из чужого незаконного владения.

Собственник может требовать устранения всяких нарушений его права, хотя бы эти нарушения и не были соединены с лишением владения.

Вещные права лиц, не являющихся собственниками

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

1. право хозяйственного ведения и право оперативного управления (ст. 276 и 277 ГК Беларуси);
2. право пожизненного наследуемого владения земельным участком;
3. право постоянного пользования земельным участком и право временного пользования земельным участком;
4. сервитуты (ст. 268 ГК Беларуси).

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 в административном порядке осуществляется лишь в случаях, предусмотренных законодательством. Решение, принятое в административном порядке, может быть обжаловано в суд.

Способы защиты гражданских прав

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.

# 22. Представительство. Доверенность.

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 (ст. 183 ГК Беларуси).

Представитель не может совершать сделки от имени представляемого в отношении себя лично. Он не может также совершать сделки в отношении другого лица, представителем которого он одновременно является, за исключением случаев коммерческого представительства. Не допускается совершение через представителя сделки, которая по своему характеру может быть совершена только лично, а равно других сделок, указанных в законе.

При отсутствии полномочий действовать от имени другого лица или при превышении таких полномочий сделка считается заключенной от имени и в интересах *совершившего* ее лица, если только другое лицо (представляемый) впоследствии прямо не одобрит данную сделку (ст. 184 ГК Беларуси).

*Коммерческим представителем* является лицо, постоянно и самостоятельно представительствующее от имени предпринимателей при заключении ими договоров в сфере предпринимательской деятельности (ст. 185 ГК Беларуси).

Коммерческое представительство осуществляется на основании договора, заключенного в письменной форме и содержащего указания на полномочия представителя, а при отсутствии таких указаний – также и доверенности. Коммерческий представитель обязан сохранять в тайне ставшие ему известными сведения о торговых сделках и после исполнения данного ему поручения.

Доверенность

*Доверенностью* признается письменное уполномочие, выдаваемое одним лицом другому для представительства перед третьими лицами, удостоверенное 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. Руководитель юридического лица в пределах своей компетенции действует от его имени *без доверенности*.

Доверенность вступает в силу со дня ее совершения либо удостоверения, когда оно требуется, если более поздний срок вступления в силу не предусмотрен доверенностью.

*Срок действия* доверенности не может превышать трех лет. Если срок действия в доверенности не указан, она сохраняет силу в течение одного года со дня ее совершения. Доверенность, в которой не указана дата ее совершения, ничтожна.

Лицо, которому выдана доверенность, должно лично совершать те действия, на которые оно уполномочено. Оно может передоверить их совершение другому лицу, если уполномочено на это доверенностью либо вынуждено к этому силою обстоятельств для охраны интересов выдавшего доверенность. Передавший полномочия другому лицу должен известить об этом выдавшего доверенность и сообщить ему необходимые сведения о лице, которому переданы полномочия. С прекращением доверенности теряет силу передоверие.

Прекращение доверенности

Действие доверенности прекращается вследствие:

1. истечения срока действия доверенности;
2. отмены доверенности лицом, выдавшим ее;
3. отказа лица, которому выдана доверенность;
4. прекращения юридического лица, от имени которого выдана доверенность;
5. прекращения юридического лица, которому выдана доверенность;
6. смерти гражданина, выдавшего доверенность, объявления его умершим, признания его недееспособным, ограниченно дееспособным или безвестно отсутствующим;
7. смерти гражданина, которому выдана доверенность, объявления его умершим, признания его недееспособным, ограниченно дееспособным или безвестно отсутствующим.

Лицо, выдавшее доверенность, может во всякое время отменить доверенность или передоверие, а лицо, которому доверенность выдана – отказаться от нее.

По прекращении доверенности лицо, которому она выдана, или его правопреемники обязаны немедленно вернуть доверенность.

# 23. Принципы правового государства.

Рассматривая Конституцию Республики Беларусь Г.А. Василевич пишет, что в Конституции получили закрепление *основные элементы правового государства*:

* разделение властей;
* независимость судебной власти;
* политический плюрализм;
* приоритет прав и свобод человека и гражданина.

# 24. Способы защиты гражданских прав.

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.

# 25. Сущность предпринимательства: основные признаки и виды

**«Предпринимательство»** (предпринимательская деятельность) – самостоятельная, инициативная деятельность граждан, направленная на получение прибыли или личного дохода и осуществляемая от своего имени, на свой риск и под свою имущественную ответственность или от имени и под имущественную ответственность юридического лица (предприятия)».

Предпринимательская деятельность может осуществляться в виде индивидуальной трудовой деятельности, а также в различных организационно-правовых формах предприятий (юридических лиц).

Физики юрики.

**Основной задачей предпринимательской деятельности** является обеспечение эффективного функционирования фирмы или деятельности индивидуального предпринимателя.

Предпринимательство как самостоятельная деятельность предполагает свободу, во-первых, в выборе вида и сферы предпринимательской деятельности; во-вторых, в выборе направлений и методов этой деятельности; в-третьих, в принятии хозяйственных решений и выборе средств их реализации; в-четвертых, в формировании производственных программ, выборе источников финансирования, поставщиков продукции и услуг, источников получения трудовых ресурсов; в-пятых, выборе методов и каналов сбыта; в-шестых, в установлении систем и размеров оплаты труда и других видов доходов лиц, работающих по найму; в-седьмых, в установлении уровня цен и тарифов на продукцию и услуги; в-восьмых, в распоряжении прибылью (доходами) от предпринимательской деятельности, остающейся после уплаты налогов и внесения других обязательных платежей.

Предпринимательская деятельность может охватывать следующие виды: инновационную, производственно-сбытовую, торгово-посредническую, консультационную, патентно-лицензионную, торговлю ценными бумагами и др.

Сфера предпринимательской деятельности включает как внутрифирменные отношения, так и отношения с другими участниками рыночного хозяйства, а именно, финансовые, правовые, расчетные отношения, отношения, связанные с товародвижением, страхованием, хранением, арендой товаров, рекламой продукции и услуг и др.

Основные признаки предпринимательства:

• самостоятельность и независимость хозяйствующих субъектов;

• экономическая заинтересованность;

• хозяйственный риск и ответственность.

Ремесленная деятельность – это самостоятельная деятельность физических лиц по изготовлению и реализации товаров, осуществляемая ими без привлечения иных физических лиц и направленная на удовлетворение бытовых потребностей. К предпринимательской деятельности не относится ремесленная деятельность, адвокатская, частная нотариальная деятельность, деятельность по оказанию услуг в сфере агроэкотуризма, деятельность физических лиц по использованию собственных ценных бумаг и др.

Виды предпринимательской деятельности:

• производственная;

• коммерческая;

• финансовая.

# 26. Формы государства.

*Форма государства* состоит из трех основных элементов: форма правления, форма территориального устройства, политический режим.

форма правления государства включает в себя порядок образования высших и местных государственных органов и порядок взаимоотношений между ними

Существуют две **формы правления**: монархия и республика. В свою очередь, различают виды *монархий* и *республик.*

Монархия может быть:

* абсолютная;
* дуалистическая;
* парламентарная.

Республика может быть:

* президентская;
* парламентарная;
* смешанная.

под *формой государственного устройства* понимается территориальная организация государственной власти, соотношение государства как целого с его составными частями

Существуют три вида формы территориального устройства государства:

* унитарное государство;
* федерация;
* конфедерация.

*Государственный (политический) режим* – это совокупность методов и способов осуществления в стране государственной власти и управления, выражающих ее содержание и особенности

# 27. Внутренняя и внешняя среда бизнеса.

*Внутренняя среда организации* – это совокупность ситуационных факторов внутри организации: целей, структуры, задач, технологий и людей.

Внешние факторы, действующие на организацию, принято делить на среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия. *Внешняя среда организации прямого воздействия* – факторы, которые непосредственно влияют на операции организации:

* поставщики;
* трудовые ресурсы;
* законы и учреждения государственного регулирования;
* потребители и конкуренты.

К факторам *косвенного воздействия внешней среды организации* относят:

* политические факторы;
* социальные и культурные факторы;
* состояние экономики;
* международные события;
* научно-технический прогресс.

# 28. Виды маркетинга.

***В зависимости от спроса на рынке***

* [Конверсионный маркетинг](https://sendpulse.by/support/glossary/conversion-marketing). Его задачей является повлиять на негативный спрос, то есть изменить ситуацию, когда покупатели не хотят брать товар, даже если имеют возможность. Для выполнения этой задачи маркетологи иногда переделывают продукт, пытаются более эффективно продвинуть его на рынке и часто снижают цену.
* **Стимулирующий маркетинг**. Этот вид маркетинга направлен на создание или увеличение спроса на товары и услуги. Поскольку такая тактика — это ответ на безразличие и незаинтересованность потребителей, стимулирующий маркетинг должен выявить причины такого поведения и решить, каким образом преодолеть этот барьер.
* **Развивающий маркетинг**. Он помогает выявить потенциальный, скрытый спрос на товары и услуги, когда многие потребители не удовлетворены существующими продуктами. Цель развивающего маркетинга — оценить размеры скрытого рынка и создать более эффективные продукты, которые могут превратить спрос в реальный.
* **Ремаркетинг**. Этот вид маркетинга используют, чтобы оживить спрос, когда [жизненный цикл товара или услуги](https://sendpulse.by/support/glossary/product-life-cycle) угасает.
* Синхромаркетинг. Задачей этого вида маркетинга является сглаживание колебаний в условиях неустойчивого спроса. Такое случается в сезонных товарах, в ресторанном бизнесе или в транспортной сфере, где уровень спроса зависит от времени суток. Основные методы синхромаркетинга — это гибкая политика цен и активное использование средств стимулирования сбыта (акции, скидки).
* **Поддерживающий маркетинг**. Этот вид маркетинга используется, когда конкурентная среда устоялась, спрос на товары и услуги стабилен, а производственные возможности компании точно соответствуют уровню спроса.
* **Противодействующий маркетинг**. Его задача — снизить спрос, превышающий предложение на продукты, вредные для людей или окружающей среды, например, алкогольные напитки, табачные изделия, автомобили с высоким уровнем выбросов, продукты из неперерабатываемого пластика и прочее.
* **Демаркетинг**. Этот вид маркетинга направлен на снижение спроса на свой продукт. Применяется, если спрос превышает предложение, а увеличить объем производства в данный момент невозможно. Достичь желаемого результата можно повышением цены, снижением объемов рекламы или уменьшением усилий по продвижению. В отличие от противодействующего маркетинга, демаркетинг призван не разрушить спрос на продукт, а лишь сбалансировать его с производственными мощностями.
* **Маркетинг личности**. Его задача — привить покупателям определенное отношение к конкретному лицу, а затем поддерживать или корректировать это поведение. Этот вид маркетинга используется в брендах личности, шоу-бизнесе, политике, и т.д.
* **Маркетинг инноваций**. Отвечает за выявление и разработку инновационных продуктов или услуг, то есть продуктов с новыми свойствами. Уровень новизны инновации — это один из важных факторов конкурентоспособности продукта.
* **Сетевой маркетинг**. Это ведение розничной торговли методом персональных продаж в обход традиционной магазинной торговли.

***В зависимости от охвата рынка***

1. **Массовый маркетинг**. Ориентируется на широчайший круг потребителей и не учитывает различия между ними. Продвигаться в этом случае могут продукты, которые нужны всем, например, еда, одежда, обувь, хозяйственный товары и прочее. Цель выхода на массовый рынок — опередить конкурентов, установив низкие цены из-за снижения затрат на массовое производство и продвижение.
2. **Концентрированный (целевой) маркетинг**. Этот вид ориентируется на конкретные сегменты рынка с целью максимально удовлетворить его потребности. Целевой маркетинг обычно используется в малом бизнесе, поскольку позволяет эффективно захватывать и удовлетворять потребности небольших сегментов целевой аудитории. С другой стороны, этот подход может сдерживать компанию от роста.
3. **Дифференцированный маркетинг**. Его задача — захватить внушительную часть рынка с одним продуктом в различных формах, чтобы удовлетворить много сегментов одновременно. Например, предприятие — молокозавод, а продукты — молоко, сырки, творожки, йогурты, ряженку, сметану и прочее.

# 29. ИТ и программные продукты как объекты маркетинга.

*маркетинг*— это технология, позволяющая максимально эффективно инвестировать капитал и обеспечивать высокую конкурентоспособность на рынках присутствия компании.

Уже сама по себе эта формулировка предъявляет определенные требования к программным продуктам по маркетингу. Это должна быть законченная технология для решения маркетинговых задач, позволяющая хранить и анализировать огромные информационные массивы, включающие в себя не только данные внутреннего управленческого учета, но и внешние данные: о покупателях, конкурентах, макроокружении.

# 30. Классификация маркетинга.

***В зависимости от спроса на рынке***

* [Конверсионный маркетинг](https://sendpulse.by/support/glossary/conversion-marketing). Его задачей является повлиять на негативный спрос, то есть изменить ситуацию, когда покупатели не хотят брать товар, даже если имеют возможность. Для выполнения этой задачи маркетологи иногда переделывают продукт, пытаются более эффективно продвинуть его на рынке и часто снижают цену.
* **Стимулирующий маркетинг**. Этот вид маркетинга направлен на создание или увеличение спроса на товары и услуги. Поскольку такая тактика — это ответ на безразличие и незаинтересованность потребителей, стимулирующий маркетинг должен выявить причины такого поведения и решить, каким образом преодолеть этот барьер.
* **Развивающий маркетинг**. Он помогает выявить потенциальный, скрытый спрос на товары и услуги, когда многие потребители не удовлетворены существующими продуктами. Цель развивающего маркетинга — оценить размеры скрытого рынка и создать более эффективные продукты, которые могут превратить спрос в реальный.
* **Ремаркетинг**. Этот вид маркетинга используют, чтобы оживить спрос, когда [жизненный цикл товара или услуги](https://sendpulse.by/support/glossary/product-life-cycle) угасает.
* Синхромаркетинг. Задачей этого вида маркетинга является сглаживание колебаний в условиях неустойчивого спроса. Такое случается в сезонных товарах, в ресторанном бизнесе или в транспортной сфере, где уровень спроса зависит от времени суток. Основные методы синхромаркетинга — это гибкая политика цен и активное использование средств стимулирования сбыта (акции, скидки).
* **Поддерживающий маркетинг**. Этот вид маркетинга используется, когда конкурентная среда устоялась, спрос на товары и услуги стабилен, а производственные возможности компании точно соответствуют уровню спроса.
* **Противодействующий маркетинг**. Его задача — снизить спрос, превышающий предложение на продукты, вредные для людей или окружающей среды, например, алкогольные напитки, табачные изделия, автомобили с высоким уровнем выбросов, продукты из неперерабатываемого пластика и прочее.
* **Демаркетинг**. Этот вид маркетинга направлен на снижение спроса на свой продукт. Применяется, если спрос превышает предложение, а увеличить объем производства в данный момент невозможно. Достичь желаемого результата можно повышением цены, снижением объемов рекламы или уменьшением усилий по продвижению. В отличие от противодействующего маркетинга, демаркетинг призван не разрушить спрос на продукт, а лишь сбалансировать его с производственными мощностями.
* **Маркетинг личности**. Его задача — привить покупателям определенное отношение к конкретному лицу, а затем поддерживать или корректировать это поведение. Этот вид маркетинга используется в брендах личности, шоу-бизнесе, политике, и т.д.
* **Маркетинг инноваций**. Отвечает за выявление и разработку инновационных продуктов или услуг, то есть продуктов с новыми свойствами. Уровень новизны инновации — это один из важных факторов конкурентоспособности продукта.
* **Сетевой маркетинг**. Это ведение розничной торговли методом персональных продаж в обход традиционной магазинной торговли.

***В зависимости от охвата рынка***

1. **Массовый маркетинг**. Ориентируется на широчайший круг потребителей и не учитывает различия между ними. Продвигаться в этом случае могут продукты, которые нужны всем, например, еда, одежда, обувь, хозяйственный товары и прочее. Цель выхода на массовый рынок — опередить конкурентов, установив низкие цены из-за снижения затрат на массовое производство и продвижение.
2. **Концентрированный (целевой) маркетинг**. Этот вид ориентируется на конкретные сегменты рынка с целью максимально удовлетворить его потребности. Целевой маркетинг обычно используется в малом бизнесе, поскольку позволяет эффективно захватывать и удовлетворять потребности небольших сегментов целевой аудитории. С другой стороны, этот подход может сдерживать компанию от роста.
3. **Дифференцированный маркетинг**. Его задача — захватить внушительную часть рынка с одним продуктом в различных формах, чтобы удовлетворить много сегментов одновременно. Например, предприятие — молокозавод, а продукты — молоко, сырки, творожки, йогурты, ряженку, сметану и прочее.

# 31. Концепции маркетинга.

***Концепция маркетинга — это система производственных возможностей и целей, рекламных методов, этических взглядов, направленных на удовлетворение нужд потребителей.***

Разрабатывать концепцию маркетинга необходимо, чтобы понять, как лучше всего достигать целей компании и при этом удовлетворять как можно большее число покупателей.

Концепции менялись и дополнялись в течение всего развития [маркетинга](https://sendpulse.by/support/glossary/marketing) в зависимости от экономической, политической и социальной обстановки в мире.

Маркетологи выделяют следующие основные концепции.

* **Концепция совершенствования производства**. Исходит из убеждения, что предприятию выгоднее всего сосредоточиться на оптимизации производства и системы [дистрибьюции](https://sendpulse.by/support/glossary/distribution).
* **Концепция совершенствования товара**. Рассчитана на целевые сегменты потребителей, которые готовы покупать товары наилучшего качества на рынке. Приоритет отдается постоянной модернизации товара и его эксплуатационных свойств.
* **Концепция интенсификации коммерческих усилий**. Опирается на убеждение, что потребители будут покупать достаточное для предприятия количество товара только если компания [простимулирует сбыт](https://sendpulse.by/support/glossary/sales-promotion) и [спрос](https://sendpulse.by/support/glossary/demand). В этой концепции реклама — главное средство увеличения объема продаж.
* **Концепция рыночной деятельности**. Компания ориентируется на выявление и удовлетворение желаний и потребностей [целевой аудитории](https://sendpulse.by/support/glossary/target-audience).
* **Концепция социально-этичного маркетинга**. Ставит во главу угла социально-значимые и острые для людей этические вопросы: сохранение окружающей среды, гуманность, тестирование продукции на животных, вред для здоровья человека.

# 32. Маркетинговая информация.

Маркетинговая информация — это цифры, факты, сведения, слухи, оценки и другие данные, необходимые для анализа и прогнозирова-ния маркетинговой деятельности.\_

К маркетинговой информации предъявляется ряд основных принципиальных требований:

1) актуальность: представление реальных сведений в нужный момент времени;

2) достоверность: адекватность сведений реальным событиям;

3) релевантность (относящийся к делу): получение информации в соответствии с поставленными задачами;

4) полнота: максимальное использование показателей объекта исследования;

5) целенаправленность: соответствие информации целям исследования.

Выделяют следующие типы информации:

1) по месту сбора:

а) внутренняя - любая информация, полученная из финансово-хозяйственной отчетности и документации фирмы, предприятия, организации;

6) внешняя - информация, собираемая за пределами организации, в том числе подготовленная статистическими агентствами, государственными и общественными организациями; информация, публикуемая в СМИ; информация рекламного и коммерческого характера.

2) по способу получения:

а) первичная - исследования, проводимые организацией по ее заказу (опросы, обследования и т. п.);

б) вторичная — уже существующая информация, собираемая для различных других целей, но может быть использована для конкретных маркетинговых потребностей фармацевтических организаций.

3) по назначению:

а) справочная;

б) нормативная;

в) аналитическая;

г) рекомендательная (прогнозы и др.);

д) сигнальная (краткосрочные прогнозы и др.);

е) регулирующая (отклонение от плана и др.).

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

# 33. Маркетинговая инфосистема

принятия решений. Маркетинговая информационная система (МИС) — это маркетинговая концепция, помогающая решать как задачи маркетинга, так и задачи стратегического планирования.

**Маркетинговая информационная система** – это единый комплекс, включающий в себя маркетинговый персонал, маркетинг-менеджмент, разработку и применение методов маркетинга, использование маркетинговых инструментов для решения задач маркетинга и задач общего планирования компании. *Маркетинговая информационная система предполагает* постоянное наличие ресурсов и постоянно функционирующий менеджмент для сбора, накопления и обработки данных с целью их использования для принятия эффективных маркетинговых решений в деятельности предприятия.

**Цель создания маркетинговой информационной системы** – используя внешние и внутренние источники информации, выявляет взаимосвязь компании с рынком и обеспечивая своевременной и достоверной информацией, служит развитию компании.

**Сущность маркетинговой информационной системы**. МИС необходима для сбора, обработки, анализа и распределения в установленное время достоверной информации, необходимой для подготовки и принятия маркетинговых решений. Маркетинговая информационная система преобразует информацию, полученную с рынка и от внутренних источников в компании, в сведения, необходимые руководителям структурных подразделений компании и специалистам маркетинговых служб.

**Маркетинговая информационная система предназначена** для:

* оценки на основе статистического анализа и моделирования уровня выполнения планов и реализации стратегий маркетинга;
* нахождения и оценки стратегий и мероприятий маркетинговой деятельности.
* выявления благоприятных возможностей;
* раннего обнаружения возникающих затруднений и проблем;

# 34. Маркетинговое планирование товара. Этапы запуска продукта.

***Маркетинговое планирование представляет собой систематический процесс, который предполагает оценку состояния дел на предприятии и внешних факторов, определение целей компании и выбор инструментов для их достижения, а также последующий контроль за реализацией и мониторинг эффективности. Расскажем о составляющих маркетингового плана и возможных ошибках при его составлении.***

Планирование — необходимая составляющая развития бизнеса, направленная на решение комплекса задач и достижение таких целей, как сокращение издержек и финансовых рисков, а также получение конкурентного преимущества, привлечение новых клиентов и увеличение прибыли.

* Предложение идей
* Определение **продукта**
* Разработка прототипа
* Первоначальный дизайн
* Утверждение и тестирование
* Коммерциализация

# 35. Методы маркетинговой деятельности.

1. **Аналитический метод**. Накопление данных, их сортировка и интерпретация с целью информативного принятия решений.
2. **Метод опросов**. Сбор информации от потребителей, посредников и поставщиков с целью оптимизации соответствующих бизнес-процессов.
3. **Наблюдение**. Это метод, целью которого является обнаружение преимуществ и недостатков в разных процессах компании для их улучшения в дальнейшем.
4. **Планирование и прогнозы**. Этот метод помогает предугадать развитие ситуации на рынке, действия конкурентов, поведение клиентов; приблизительно рассчитать прибыль и убытки, основываясь на собранных ранее данных, и заранее разработать стратегию на определенный период.
5. **A/B-тестирования**. Этот метод обеспечивает информативный выбор более эффективной темы письма, заголовка [лендинга](https://sendpulse.by/support/glossary/landing-page), дизайна сайта или стиля текста.
6. **PR и рекламные методы**. Это совокупность действий по продвижению бренда и его товаров и услуг, а также участие компании в социальной жизни, например, благотворительность, скидки для стартапов и малого бизнеса.
7. **Личные продажи**. Имеется в виду персональный подход к каждому покупателю, помощь в выборе подходящего товара. Личными продажами занимается консультант в магазине или в [онлайн-чате](https://sendpulse.by/support/glossary/online-chat).
8. **Консультации**. Этот метод подразумевает сбор мнений экспертов из разных специальностей для повышения эффективности тех или иных процессов, например, аудит и рекомендации от специалистов по [SEO](https://sendpulse.by/support/glossary/seo-optimization)и [маркетингу в социальных сетях](https://sendpulse.by/support/glossary/social-media-marketing) (SMM).
9. **Программы лояльности**. Этот метод нацелен на сохранение длительных взаимовыгодных отношений с клиентами. К нему прибегают потому, что проще и дешевле поддерживать коммуникацию с существующими клиентами, чем искать новых.

# 36. Объекты маркетинга.

Традиционно, в рамках общепринятого подхода, к объектам маркетинговой деятельности принято относить: услуги; товары; идеи.

К числу нетрадиционных (прочих) объектов маркетинговой деятельности могут быть отнесены: организации; отдельные люди; территории.

# 37. Особенности реализации и продвижения программных продуктов.

Раньше была коробка, сейчас

а) отдельная компьютерная программа («коробочная» версия);

б) компьютерная программа с сервисной поддержкой;

в) самостоятельный электронный сервис информационно-аналитической поддержки, включающий программное средство как базовый элемент, но не ограничивающийся им.

Вполне очевидно, что данные решения будут отличаться не только по цене, но и по способам продвижения на рынке — каждая форма программного продукта должна обладать собственной системой маркетинговой поддержки. При этом, предлагаемые потребителю различные формы удовлетворения его запросов не должны конфликтовать — у потребителя не должно возникать впечатлений, что он обладает программным средством с неполными возможностями, или что ему навязываются избыточные сервисы. В то же время, потребитель должен стремиться к обновлению имеющейся версии программы и к получению более полного и обстоятельного сервиса.

При любой форме предоставления программных средств поставщик программных продуктов должен иметь непрерывную коммуникационную связь с существующими и потенциальными клиентами. Поэтому **маркетинг программных продуктов** основывается на формировании постоянного источника коммуникации и генератора информации о различных программных продуктах и сопутствующих сервисах в трех рассмотренных формах — от отдельного продукта до самостоятельного сервиса. Следует также отметить, что указанное единство маркетинговой деятельности фактически стирает грань между продвижением на рынок продукта или услуги — компьютерная программа выступает в качестве продукта, а ее сопровождение и сопутствующее информационно-справочное обслуживание — в качестве услуги. Причем, единство данных средств и их применение с использованием сети Интернет делает необходимым формирование единых маркетинговых мер продвижения сервисно-продуктовых предложений в области программного обеспечения.

# 38. Оценка конкурентоспособности программных продуктов.

В общем случае конкурентоспособность продукта определяется свойствами продукта на рынке, характеризующими степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Процесс оценки конкурентоспособности ПП включает следующие этапы: определение готовности ПП к коммерциализации, определение показателей оценки конкурентоспособности ПП, вычисление оценок конкурентоспособности, анализ конкурентоспособности ПП и принятие решения о коммерциализации. Оценка производится путем сравнения с «идеальным» образом ПП, ожидаемого целевыми потребителями.

В качестве показателей, отражающих степень готовности ПП к коммерциализации, могут использоваться [17]:

• соответствие ожиданиям целевой группы, характеризуемое наличием необходимых функций в соотношении с затратами на покупку и эксплуатацию;

• качество интерфейса, характеризуемое простотой понимания программного продукта и его использования потенциальными потребителями, временем обучения пользователя работе с ПП, субъективным ощущением комфортности работы с продуктом;

• работоспособность и стабильность, определяемые посредством пользовательского тестирования ПП на наличие сбоев и ошибок;

• полнота документации, определяемая наличием всех видов документации;

• комплексная безопасность, характеризуемая состоянием ПП, при котором действие внешних и внутренних факторов не приводит к ухудшению системы или невозможности его функционирования;

• ожидаемый эффект от внедрения, отражающий соответствие результата использования ПП ожиданиям потребителя по решению его проблемы, соотнесенное с затратами;

• известность бренда, характеризуемая степенью популярности фирмы-разработчика и/или продукта: общеизвестность, престижность, общедоступность (с точки зрения возможности покупки), наличие значительного количества лояльных покупателей, легкоузнаваемые название и логотип;

• качество сервиса и обслуживания, определяемое комплексом услуг по сопровождению ПП, а также скоростью реагирования на запросы пользователей;

• первоначальная стоимость и затраты на эксплуатацию, определяемые путем предварительного расчета.

Также может быть использован метод экспертных оценок

# 39. Принципы маркетинга.

**Принципы маркетинга** — основополагающие законы маркетинга, основные положения и движущие силы маркетинга, лежащие в основе всей маркетинговой деятельности, руководящее положения маркетинга, основные правила и установки для любой маркетинговой деятельности.

**Принципы маркетинга** — основополагающие законы маркетинга, основные положения и движущие силы маркетинга, лежащие в основе всей маркетинговой деятельности, руководящее положения маркетинга, основные правила и установки для любой маркетинговой деятельности.

**Единым фундаментальным принципом маркетинга, сущностью данной науки является идея удовлетворения человеческих потребностей**. Основой деятельности любой компании, существующей на основном принципе маркетинга, является необходимость производства того, что необходимо рынку, что будет востребовано потребителем.

В зависимости от взгляда на маркетинговую деятельность и детализации ее основных векторов, единый фундаментальный принцип маркетинга представляется набором основных принципов маркетинга. Если исходить из стратегии, **основные стратегические принципы маркетинговой деятельности** представляются следующим образом:

1. *marketing management* – текущее управление маркетингом, понимаемое как решение текущих задач по достижению желаемых целей;
2. *governing of market* - "глобальное" управление маркетингом, обуславливающее "основной ход событий" в деятельности фирмы;
3. *planning* – планирование, построение различных маркетинговых программ, долго-, средне- и кратко- срочное планирование маркетинговой деятельности;
4. *marketing reseаrch* – исследование рынка, экономической конъюктуры и производственно-сбытовых возможностей предприятия;
5. *segmentation* – сегментация рынка, поиск наиболее важных рыночных сегментов и предложение товаров для них;
6. *adaptation* – гибкое реагирование на требования активного и потенциального спроса;
7. *innovation* – инновация, создание нового товара;
8. *promotion* – продвижение товаров и услуг, любая форма сообщений, используемая для информирования, убеждения или напоминания о товарах, услугах, торговой марке и т.п.;

Только неукоснительное соблюдение этих основных принципов маркетинга позволит достичь поставленные компанией цели.

**С точки зрения бизнеса основные принципы маркетинга** трансформируются в:

* достижение конечного оправданного результата деятельности фирмы (достижение плановых бизнес-показателей);
* эффективный менеджмент реализации товара;
* выбор эффективной маркетинговой стратегии и политики;
* использование комплексного подхода к увязке поставленных целей с имеющимися ресурсами и возможностями фирмы;

**С точки зрения рыночной деятельности, основные принципы маркетинга** предполагают:

* товары должны соответствовать потребностям покупателей, рыночной ситуации и возможностям компании;
* выбор наиболее эффективного вывода товаров на рынок и присутствия на рынке для максимальной реализации продукции;
* завладение в долговременном периоде определенной долей рынка;
* обеспечение эффективной коммуникации с рынком, активное формирование спроса, с помощью всех доступных средств рекламы, продвижения, pr.

**Основные принципы маркетинга с точки зрения производства** предполагают:

* создание товаров рыночной новизны, постоянное обновление выпускаемой или реализуемой продукции;
* производство качественных товаров с точки зрения взглядов потребителя на качество продукции;
* поиск новых путей фирмы для повышения эффективности производства, творческой инициативности персонала;
* повышение производственного качества продукции;
* сокращение производственных издержек;

**Основные принципы маркетинга с точки зрения построения**[**маркетингового канала**](https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_m/marketing_channel/index.php), представляются следующим образом:

* организация поставки продукции фирмы в таком объеме, в такое место и время, которое более всего устраивало бы конечного потребителя;
* построение стабильного и надежного канала распределения продукции;
* продвижение и контроль эффективности продвижения продукции на каждом из этапов распределения;
* обеспечение обратной связи с целью анализа маркетинговой деятельности, улучшения качества поставляемой продукции и оказываемых услуг.

# 40. Субъекты маркетинга.

Под субъектами маркетинга понимаются производители и предприятия обслуживания, оптовые и различные торговые организации, специалисты по маркетингу, а также различные потребители.

Каждые из них имеют свои **основные функции**.

1. Производитель или обслуживающие предприятия – фирмы, выпускающие товары или оказывающие услуги.

2. Оптовые организации – фирмы, приобретающие продукцию для перепродажи ее в розничной торговле.

3. Различные организации осуществляют продажу товаров конечным потребителям.

4. Специалисты по маркетингу выполняют определенные маркетинговые функции.

5. Потребитель приобретает продукцию для своего личного потребления.

Важно отметить, что обычно один субъект не может взять на себя выполнение всех маркетинговых функций вследствие того, что не обладает достаточными финансовыми ресурсами; часто не производит соответствующей продукции; не имеет желания осуществлять маркетинговую деятельность; не позволяют размеры и многое другое.

# 41. Сущность маркетинга.

Маркетинг — процесс, в результате которого повышается [ценность товара](http://powerbranding.ru/video/osnovy-marketinga-kurs/teoriya-vc/) компании и происходит выгодный обмен между покупателем и продавцом.

Именно такое определение дает современная теория маркетинга: в результате выгодного обмена покупатель удовлетворяет имеющуюся потребность, а продавец максимизирует свой доход.

# 42. Стратегия и тактика маркетинга

Стратегия определяет маркетинговую деятельность, необходимую для достижения ваших бизнес-целей, тогда как тактика представляет из себя детали стратегии и отвечает за то, как именно это будет происходить.

Стратегии помогают определить ваши долгосрочные цели и способы их достижения. А тактики — это конкретные действия, предпринимаемые командами для реализации инициатив, изложенных в стратегии.

Тактика краткосрочна

Тактика явно привязана к стратегии

# 43. Структура маркетинговой деятельности.

Структура маркетинговой деятельности - это комплекс элементов для достижения поставленных целей и удовлетворения целевого рынка.

Структура включает в себя товар (услугу), товародвижение (сбыт), продвижение и ценообразование. Для конкретных целей фирмы и их достижения маркетолог должен выбрать наилучшее сочетание вышеуказанных элементов.

Для этого возможно применение ряда решений:

1) в отношении товара (услуги) необходимо определить, что внедрить на рынок, какого качества, в каком количестве, условия сбыта, стимулирование;

2) в отношении товародвижения (сбыта) выбрать вид продажи, количество мест реализации, тип контроля или сотрудничества и многое другое;

3) в отношении продвижения товара - определение инструментов продвижения (реклама, персональные продажи, стимулирование сбыта), определение агентов продвижения, способов измерения эффективности, уровня обслуживания, выбора средств массовой информации, объема и форм рекламы и т.д.;

4) в отношении ценообразования - выбор уровня цен, диапазона, взаимосвязи с качеством, степени важности ценового фактора, вида ценообразования.

# 44. Тактика маркетинга.

**Тактика маркетинга** - формирование и решение задач предприятия на каждом рынке и по каждому товару в конкретный период времени (краткосрочный) на основе стратегии маркетинга и оценки текущей рыночной ситуации при постоянной корректировке задач по мере изменения конъюнктурных и других факторов: например, изменение индекса цен, обострение конкурентной борьбы, сезонное падение спроса, уменьшение интересов покупателей к товару и другое.

Примерами постановки тактических маркетинговых задач могут быть следующие:

* Провести усиленную рекламную кампанию в связи с падением спроса.
* Расширить номенклатуру товара на основе уточненных данных о потребностях потребителей.
* Расширить ассортимент услуг, предоставляемых сервисными службами для привлечения новых покупателей.
* Увеличить долю рынка в связи с сокращением объема продаж конкурентами.
* Конструктивно улучшить товар в соответствии с требованиями конкретного рынка.
* Провести мероприятия по стимулированию персонала.

**Маркетинговая тактика** формулируется в виде конкретных целей по заранее намеченной стартегии(например, добиться завоевания 15% доли рынка при существующих 10%, или увеличить прибыль до 20%...). Маркетинговая тактика - это сценарий действий на целевых рынках, с новыми товарами, рекламой, стимулированием сбыта... Каждую маркетинговую тактику нужно обосновать и уточнить, каким образом она учитывает прогнозируемые опасности и возможности, которые компания получает при реализации тактических задач.

# 45. Управление маркетингом.

**Управление маркетингом** – комплексная управленческая деятельность, направленная на согласование способностей и деятельности компании, в соответствии с потребностями потребителей и возможностями, предоставляемыми рынком.

**Суть управления маркетингом.**Управление маркетингом – управленческий и социальный процесс, поскольку управление маркетингом предполагает согласованность «внутренних» административно-управленческих действий и решений с ее «внешней деятельностью», происходящей в социуме. Управленческие решения, приводящие компанию к действиям должны строиться на базе изучения нужд, потребностей, запросов потребителей, с учетом выявления и понимания механизмов формирования потребительских ценностей, при нацеленности на организацию оптимальных условий, способствующих взаимовыгодному товарно-денежному обмену между потребителями и компанией.

**Цель управления маркетинга** – установление, укрепление и поддержание выгодных обменов между компанией и целевыми потребителями, осуществляемых ради максимизации удовлетворенности потребителей, и, посредством этого, достижения целей компании.

**Задача управления маркетингом** – эффективное управление ресурсами, предполагающее: планирование и реализацию программ, направленных на постоянное создание и поддержание взаимовыгодных отношений с целевыми потребителями для достижения целей компании, среди прочих: получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка и т. п.

**Функции управления маркетингом**. Выделяют две группы функций управления маркетинга:

* *управленческие* – целенаправленное организующее воздействие:
  + планирование деятельности;
  + организация маркетинговой деятельности;
  + координация (регулирование);
  + стимулирование (активизация, мотивация);
  + контроль (анализ, учет)
* *аналитические* – определение состояния, размера, перспектив объектов управления, осуществляемые в 2х срезах: рынок (поставщики, конкуренты, макро и микро показатели) и потребитель:
  + организация сбора информации,
  + организация обработки информации,
  + оценка информации;
  + анализ информации;
  + прогнозирование;
  + подготовка принятия решения.

Различают два уровня управления маркетингом: **стратегический маркетинг** и **тактический маретинг**.

# 46. Элементы комплекса маркетинга (модель 4P).

**Product — продукт.**Это товарная политика и все мероприятия, связанные с продуктом. Например, разработка продукта, дизайн-проектирование и оформление, качество продукта, упаковка, торговая марка, постпродажное обслуживание покупателей, политика гарантийного обслуживания, диверсификация товара, кастомизация, работа с ассортиментом.

**Price — цена.**Это ценовая политика компании. В неё входит разработка ценовой стратегии, выбор методов ценообразования, создание системы скидок и бонусов, кредитная политика, финансовые условия поставок и другие элементы.

**Place — место.**Под «местом» понимают точки продаж. Сейчас этот элемент называют «сбыт». К нему относят все вопросы, связанные с распространением товара и его доставкой получателю от места производства. Это определение каналов сбыта, построение торговых и филиальных сетей, обучение продавцов, формирование системы продаж, а также условия транспортировки и хранения, маркетинговая логистика, управление запасами и складская логистика.

**Promotion — продвижение.**Это коммуникативная политика компании, задача которой — информировать покупателя о свойствах товара, а также формировать и стимулировать спрос на него. К этому элементу маркетинг-микса относят PR, стимулирование сбыта, личные продажи, брендинг, прямой маркетинг, спонсорство и другие инструменты. Проще говоря — всё, что позволяет компании коммуницировать с целевой аудиторией: потребителями, поставщиками, партнёрами, конкурентами и сотрудниками.

# 47. Элементы комплекса маркетинга (модель 7P).

**Product — продукт.**Это товарная политика и все мероприятия, связанные с продуктом. Например, разработка продукта, дизайн-проектирование и оформление, качество продукта, упаковка, торговая марка, постпродажное обслуживание покупателей, политика гарантийного обслуживания, диверсификация товара, кастомизация, работа с ассортиментом.

**Price — цена.**Это ценовая политика компании. В неё входит разработка ценовой стратегии, выбор методов ценообразования, создание системы скидок и бонусов, кредитная политика, финансовые условия поставок и другие элементы.

**Place — место.**Под «местом» понимают точки продаж. Сейчас этот элемент называют «сбыт». К нему относят все вопросы, связанные с распространением товара и его доставкой получателю от места производства. Это определение каналов сбыта, построение торговых и филиальных сетей, обучение продавцов, формирование системы продаж, а также условия транспортировки и хранения, маркетинговая логистика, управление запасами и складская логистика.

**Promotion — продвижение.**Это коммуникативная политика компании, задача которой — информировать покупателя о свойствах товара, а также формировать и стимулировать спрос на него. К этому элементу маркетинг-микса относят PR, стимулирование сбыта, личные продажи, брендинг, прямой маркетинг, спонсорство и другие инструменты. Проще говоря — всё, что позволяет компании коммуницировать с целевой аудиторией: потребителями, поставщиками, партнёрами, конкурентами и сотрудниками.

**PEOPLE: Люди**

Термин появился в связи с развитием маркетинга отношений и маркетинга услуг. Под термином «People» подразумеваются люди, способных оказать влияние на восприятие Вашего товара в глазах целевого рынка:

* работники, представляющих Вашу компанию и Ваш товар
* торговый персонал, который контактирует с целевым потребителем
* потребители, выступающие «лидерами мнений» в категории
* производители, которые могут оказать влияние на стоимость и качество товара
* к этому термину также относят важные потребительские группы – лояльных потребителей и VIP-клиентов, генерирующих для компании важный объем продаж

Важность данных людей вызвана тем, что они могут оказывать значимое влияние на восприятие Вашего товара в глазах целевого потребителя. Поэтому в маркетинговой стратегии очень важно отразить:

* программы, направленные на формирование мотивации, развитие необходимых навыков и компетенций у персонала компании
* методы работы с «лидерами мнений» и другими лицами, способными оказать влияние на мнение потребителей
* программы для лояльных покупателей и VIP-клиентов
* программы лояльности и образовательные программы для торгового персонала
* методы сбора обратной связи

**PROCESS: Процесс**

Термин относится к В2В рынку и рынку услуг. Термин описывает процесс взаимодействия между потребителем и компанией. Данному взаимодействию уделяется особое внимание, так как именно оно служит основой для совершения покупки на рынке и формированию лояльности клиента.

В маркетинговой стратегии рекомендуется отдельно отражать программы, направленные на совершенствование процесса оказания услуг целевому потребителю. Цель – сделать приобретение и пользование услугой максимально комфортными для потребителя.

**PHYSICAL EVIDENCE: физическое окружение**

Термин относится к В2В рынку и рынку услуг. Термин описывает то, что окружает потребителя в момент приобретения услуги. Физическое окружение позволяет сформировать правильный имидж компании, выделить отличительные характеристики продукта.

В маркетинговой стратегии рекомендуется отдельно прописывать физическое окружение и его ключевые цели.

# 48. Анализ финансовой деятельности организации.

*Финансовая деятельность* – деятельность организации, приводящая к изменениям величины и состава внесенного собственного капитала, обязательств по кредитам, займам и иных аналогичных обязательств.

В состав расходов по финансовой деятельности включаются:

* проценты, подлежащие к уплате за пользование организацией кредитами, займами (за исключением процентов по кредитам, займам, которые относятся на стоимость инвестиционных активов в соответствии с законодательством);
* расходы, связанные с получением во временное пользование имущества по договору финансовой аренды (лизинга);
* расходы, связанные с выпуском, размещением, обращением и погашением долговых ценных бумаг собственного выпуска;
* отрицательные курсовые разницы, возникающие от пересчета активов и обязательств, выраженных в иностранной валюте;
* прочие расходы по финансовой деятельности.

Источником покрытия расходов по инвестиционной и финансовой деятельности, как правило, являются доходы, полученные по этим Источником покрытия расходов по инвестиционной и финансовой деятельности, как правило, являются доходы, полученные по этим видам деятельности.

# 49. Бюджет организации.

**Бюджет организации** — календарный план [доходов](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%8B_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8) и [расходов](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B0%D1%81%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%8B_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8) [организации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F), сформулированный в стоимостных и количественных величинах для принятия [решений](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5_%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5), [планирования](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BD%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%B8) и [контроля](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C_%D0%B2_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B5_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F) в процессе [управления деятельностью компании](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82). Бюджет организации составляется в натуральном и/или денежном выражении и определяет потребность компании в ресурсах, необходимых для получения прогнозируемых доходов.

Существует два основных вида бюджета:

* [Операционный бюджет](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B1%D1%8E%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%82) включает в себя *бюджет доходов и расходов*, базой для разработки которого являются следующие бюджеты: бюджет производства, бюджет продажи продукции, прочих доходов, затрат на материалы и энергию, бюджет оплаты труда, амортизационных отчислений, общехозяйственных и общепроизводственных расходов, бюджет расходов по налогам (в зависимости от налога может включаться в общехозяйственные расходы).
* [Финансовый бюджет](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9_%D0%B1%D1%8E%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%82) состоит из четырёх финансовых документов:

1. прогноз отчёта о финансовых результатах
2. прогноз отчёта о движении денежных средств
3. прогноз бухгалтерского баланса
4. прогноз движения собственного капитала

Типы бюджетов:

* Бюджет, составленный снизу вверх, предусматривает сбор бюджетной информации от исполнителей к руководителям нижнего уровня и далее – к руководству организации.
* Бюджет, составленный сверху вниз, требует от руководства компании чёткого понимания основных особенностей организации и способность формировать реалистичный прогноз на рассматриваемый период.

# 50. Внеоборотные и оборотные активы организации.

**Внеоборотные активы** — те ресурсы фирмы, срок службы которых превышает 1 год: основные средства, долгосрочные финансовые обязательства, незавершенное строительство и т. д. **Оборотные активы** (ОА) — **активы** компании, которые потребляются в течение одного производственного цикла или списываются в течение года.

В качестве источников формирования ОА могут выступать:

1. Собственные или приравненные к таковым ресурсы компании.
2. Привлеченные средства.
3. Заемные средства.

При этом расходование собственных ресурсов фирмы на увеличение ОА обладает минимальным уровнем риска по сравнению с привлечением заемных средств.

# 51. Источники финансирования денежных расходов.

Источниками их финансирования являются амортизационные отчисления, прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты налогов и иных обязательных платежей, лизинг, бюджетные ассигнования и другие источники.

# 52. Источники формирования финансовых ресурсов организации.

Первоначальное формирование собственных финансовых ресурсов происходит в момент учреждения предприятия, формирования уставного фонда (уставного капитала). Уставные 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). Паевой фонд производственного кооператива формируется за счет паев участников, которые также могут быть в денежной и неденежной форме. *Уставный фонд* унитарного предприятия образуется за счет капитальных расходов бюджета соответствующего уровня, а также непосредственной передачей зданий, сооружений, оборудования, земельных участков. В качестве источников финансовых ресурсов в момент создания организации рассматривается именно денежная часть оплаты уставного капитала. Величина уставного капитала объявляется при регистрации предприятия, а любые корректировки размера уставного капитала (дополнительная эмиссия акций, снижение номинальной стоимости акций, внесение дополнительных вкладов, прием нового участника, присоединение части прибыли и др.) допускаются лишь в случаях и порядке, предусмотренных *действующим законодательством* и *учредительными документами*.

Основные источники образования уставного фонда:

* акционерный капитал (в *АО*);
* паевые взносы членов трудового коллектива (в потребительских обществах, производственных кооперативах);
* отраслевые финансовые ресурсы (на предприятиях и в союзах);
* долгосрочный кредит (в организациях любой формы собственности);
* бюджетные средства (на государственных предприятиях).

Величина уставного фонда показывает *размер основных* и *оборотных* денежных средств, которые инвестированы в процесс производства.

Три группы источников формирования финансовых ресурсов:

1. Образуемые за счет собственных средств;
2. Мобилизуемые на финансовом рынке;
3. Поступающие в порядке перераспределения.

# 53. Калькуляции себестоимости при разработки программных продуктов.

Себестоимость представляет собой сумму затрат на разработку и расходов на содержание и эксплуатацию оборудования, используемого при создании программного продукта. Расчет себестоимости произведем по следующим видам затрат:

а) материальные затраты;

б) затраты на оплату труда разработчика;

в) отчисления на социальные нужды разработчика;

г) амортизация;

д) расходы на содержание и эксплуатацию ПЭВМ;

е) прочие затраты.

Материальные затраты (МЗ) для разработки программного продукта складываются из затрат на расходные материалы, которые берутся по факту и определяются исходя из реальной стоимости

# 54. Капитал организации.

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. Можно сказать, что *капитал* – это часть финансовых ресурсов, авансированная в производственный процесс. Ресурсы, направляемые на финансирование объектов непроизводственной сферы, числящихся на балансе организации, капиталом не являются, так как не создают прибавочной стоимости.

Структура капитала в денежной форме включает:

* средства, авансированные в основные средства (фонды);
* нематериальные активы;
* оборотные производственные фонды;
* фонды обращения.

Стоимость основных фондов переносится на готовый продукт по частям в виде амортизационных отчислений.

# 55. Методы финансового планирования.

* Нормативный. Сущность состоит в том, чтобы с помощью уже определенных заранее норм определить, сколько ресурсов необходимо компании, а также их источники.
* Балансовый. С помощью данного метода соотносят фактическую необходимость в ресурсах и их доступным количеством у организации.
* Расчетно-аналитический. С помощью определенного показателя, рассчитанного или достигнутого компанией, а также при известных изменениях данного показателя в плановом периоде, можно рассчитать плановую потребность в ресурсах.
* Метод оптимизации плановых решений. Разрабатывает 2 и более разных планов, из которых выбирается один наиболее подходящий для организации.
* Факторный метод.
* Экономико-математическое моделирование.

Обычно при обобщённом финансовом прогнозировании в рыночной экономике учитываются:

* инвестиционно-кредитные возможности;
* уже имеющийся опыт финансово-хозяйственной деятельности;
* известные заранее с большой степенью вероятности будущие входящие и исходящие финансовые потоки, характерные для определённых задач.

# 56. Организация финансового планирования на предприятиях.

Выделяют следующие задачи финансового планирования на предприятии:

Обеспечение материальными средствами всех направлений деятельности организации; Определение наиболее выгодных путей финансовых вложений;

Определение внутренних потенциальных ресурсов увеличения доходов организации;

Удовлетворение интересов акционеров и инвесторов;

Формирование адекватных отношений между сотрудниками предприятия, бюджетом, внебюджетными, кредитными, страховыми организациями;

Контроль финансового положения организации и обусловленности применения запланированных трудовых операций.

Финансовое планирование на предприятии является базисом формирования всей системы управления финансами в организации.

ЭТАПЫ:

**Анализ финансовой ситуации.** На данном этапе осуществляется оценка финансовых результатов деятельности организации, анализируются отчеты за предыдущий период. Это позволяет выявить различные проблемы в деятельности предприятия. Анализируемые документы служат базисом для формирования прогнозов;

**Разработка общей финансовой стратегии предприятия. На** этом этапе происходит формирование финансовой политики и стратегии по основным видам деятельности организации, а также разработка основных прогнозных документов. Они представляют собой перспективные финансовые планы и могут относиться к бизнес-планам организации;

**Составление текущий финансовых планов.** Основным моментом является составление текущих финансовых планов. Здесь прогнозные финансовые показатели проверяются и уточняются.

**Корректировка, увязка и конкретизация финансового плана.** Здесь ключевым моментом является сопоставление финансового плана с другими документами предприятия, обеспечивающими его нормальное функционирование;

**Осуществление оперативного финансового планирования;**

**Выполнение финансового плана.** На данном этапе предприятие осуществляет основные виды деятельности, которые в конечном итоге формируют финансовые результаты. Здесь происходит активное внедрение данных планов;

**Анализ и контроль выполнения плана.** Важным моментом является осуществление бюджетного контроля, т.е. сопоставление запланированных результатов деятельности организации с фактически полученными. Руководству необходимо проанализировать все отклонения и выявить причины их появления.

# 57. Основные источники образования уставного фонда организации.

* акционерный капитал (в *АО*);
* паевые взносы членов трудового коллектива (в потребительских обществах, производственных кооперативах);
* отраслевые финансовые ресурсы (на предприятиях и в союзах);
* долгосрочный кредит (в организациях любой формы собственности);
* бюджетные средства (на государственных предприятиях).

# 58. Основные направления использования финансовых ресурсов.

Финансовые ресурсы предприятий направляются на следующие цели:

* финансирование затрат на производство и реализацию продукции, работ, услуг;
* реальные и финансовые инвестиции;
* образование денежных фондов специального назначения;
* платежи в бюджет и внебюджетные фонды;
* погашение кредитов и ссуд;
* благотворительные цели;
* платежи органам финансово-банковской системы, обусловленные выполнением финансовых обязательств. Сюда относятся; налоговые платежи в бюджет, уплата процентов банкам за пользование кредитами, погашение ранее взятых ссуд, страховые платежи и т. д.;
* инвестирование собственных средств в капитальные затраты (реинвестирование), связанное с расширением производства и техническим его обновлением, переходом на новые прогрессивные технологии, использование «ноу-хау» и т. д.;
* инвестирование финансовых ресурсов в ценные бумаги, приобретаемые на рынке: акции и облигации других фирм, обычно тесно связанных кооперативными поставками с данным предприятием, в государственные займы и т. п.;
* направление финансовых ресурсов на образование денежных фондов поощрительного и социального характера;
* использование финансовых ресурсов на благотворительные цели, спонсорство и т. п.;
* распределение прибыли между собственниками организации;
* стимулирование работников организации и поддержка членов их семей и т.д.

# 59. Основные функции финансов.

Денежные средства выполняют такие особые функции, как:

* формирующая;
* контролирующая;
* регулятивная;
* стабилизационная;
* фискальная;
* стимулирующая.

Под **распределительной** функцией понимается расформирование [ВВП](https://myfin.by/wiki/denominaciya) страны, для последующего формирования разных по уровню бюджетов государства.

**Контролирующая функция** денег позволяет проводить мониторинг денежных ручьёв, равно как и на израсходование денег казны на обязательные нужды (здравоохранение, строительство спортивных объектов).

**Через регулирующую функцию** производится воздействие на сегменты экономических отношений посредством налогов и выдачи государственных займов.

**Стабилизирующая функция** обеспечивает граждан страны необходимыми условиями для формирования социальной, культурной и экономической свободы.

**Фискальная и стимулирующая** функции направлены на борьбу с [инфляцией](https://myfin.by/wiki/term/inflyaciya) и прочие регрессивные факторы [экономики](https://myfin.by/wiki/term/ekonomika), как стагнация, [деноминация](https://myfin.by/wiki/denominaciya) и так далее.

# 60. Показатели эффективности организации.

**Общая рентабельность** определяется как отношение балансовой прибыли к среднегодовой стоимости основного капитала, %:

Общая рентабельность характеризует размер общей прибыли, получаемой на один рубль вложенных средств. Если предприятие при неизменной величине производственного капитала будет лучше его использовать, оно получит больший экономический эффект, что вызовет рост рентабельности. Однако для предприятия важна норма прибыли, которую оно может использовать для собственных нужд, так как часть прибыли предприятие перечисляет в бюджет в виде налогов на недвижимость, налога на прибыль и транспортного сбора. Если она будет меньше банковского процента по депозитам, то предприятие будет не выгодно заниматься данным бизнесом.

Поэтому весьма важное значение имеет расчет рентабельности по чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, т.е. рентабельности предприятия.

**Рентабельность предприятия** определяется как отношение чистой прибыли к среднегодовой стоимости основного капитала, %:

По данному показателю оцениваются результаты предприятия.

**Рентабельность собственного капитала** определяется отношением чистой прибыли к величине

собственного капитала

**Рентабельность отдельных видов и продукции** в целом определяется отношением прибыли от реализации продукции к ее полной себестоимости, %:

Данный показатель отражает эффективность затрат живого и овеществленного труда. Он в основном используется для планирования и учета рентабельности производства отдельных видов продукции.

**Рентабельность продаж (оборота)** рассчитывается отношением прибыли от реализации продукции к объему продаж, %:

# 61. Принципы финансового планирования.

*К принципам финансового планирования* относятся**:**

* принцип объективной необходимости;
* принцип научности;
* принцип комплексности;
* принцип оптимальности.

*Принцип объективной необходимости* финансового планирования означает, что данный процесс необходим на всех уровнях финансовой деятельности, как важнейший инструмент и способ определения финансовых возможностей, прогнозирования рациональных стоимостных пропорций по движению денежных ресурсов для эффективного выполнения намеченных программ.

*Принцип научности* финансового планирования понятие широкое. Он означает: использование научно-обоснованных методов расчета показателей, а также применение научно обоснованных нормативов и норм; обоснование плановых заданий с учетом общественных и личных потребностей; учет закономерностей развития общества, тенденций в движении денежных средств; объективную оценку сложившейся экономической и социальной ситуации; выбор оптимальных решений с учетом долгосрочной выгоды; достижение максимальных доходов при минимальных затратах.

*Принцип комплексности* в финансовом планировании предполагает, что показатели финансового плана должны быть увязаны между собой. Изменение одного финансового показателя влечет за собой изменение других показателей и всей системы в целом.

*Принцип оптимальности* в планировании финансов требует наиболее рационального использования капитала и всех финансовых ресурсов. Этот принцип предполагает выбор одного наиболее оптимального планового решения из возможных вариантов плана.

Можно выделить и такие принципы, как:

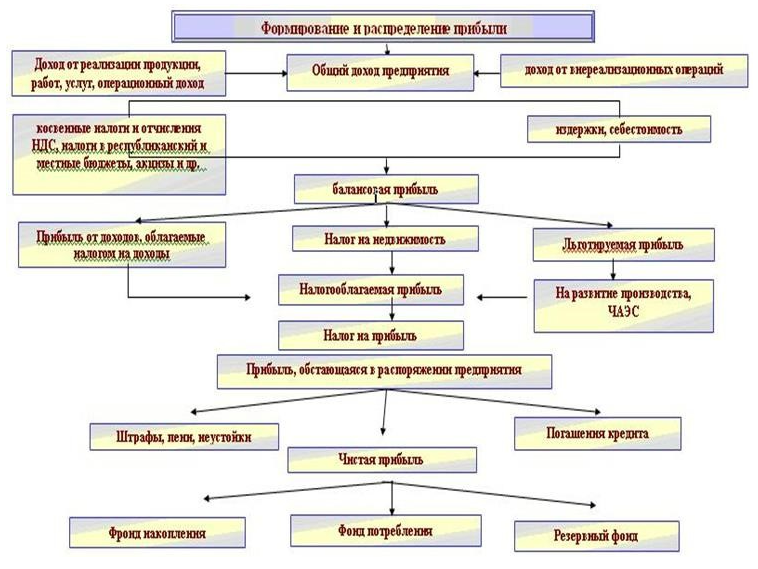
* гибкости;
* точности;
* платежеспособности;
* предельной рентабельности.

# 62. Распределение и использование прибыли организации.

Прибыль, прежде всего, зависит от объема реализованной продукции, ее конкурентоспособности, маркетинговой, инновационной и инвестиционной деятельности.

Распределение прибыли представляет собой процесс формирования направлений ее предстоящего использования в соответствии с целями и задачами развития предприятия.

Балансовая прибыль уменьшается на сумму прибыли полученную от доходов по ценным бумагам и в участии в СП. Такие доходы облагаются налогом на доходы. Так же балансовая прибыль уменьшается на сумму налога на недвижимость. Кроме того, балансовая прибыль уменьшается на сумму льготируемой прибыли. Оставшаяся сумма прибыли является налогооблагаемой базой налога на прибыль.



# 63. Сущность и виды прибыли.

*Прибыль* представляет собой чистый доход, образующийся как разница между валовым доходом и общими издержками.

*Особенностью прибыли* в условия перехода к рынку является не ее накопление в денежной форме, а расходование на инвестиционные, инновационные цели, что тем самым обеспечит экономический рост организации и повысит ее конкурентоспособность на рынке.

*Балансовая (валовая) прибыль* включает прибыль, полученную от всех направлений деятельности предприятия: реализации продукции, работ, услуг, товаров, основных средств, материальных ценностей, нематериальных и прочих активов и прибыли (убытков), полученной от внереализационных операций.

Прибыль от реализации продукции, выполнения работ и оказания услуг является основной частью *балансовой прибыли*. Она определяется как разница между выручкой от их реализации в отпускных ценах (валовым доходом) и издержками производства (обращения) реализованной продукции, товаров, работ, услуг и суммами налогов, сборов и отчислений, уплачиваемых в соответствии с установленными нормативными документами.

Прибыль от*внереализационных операций* включает:

* штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров (полученные и уплаченные);
* активы, полученные (переданные) безвозмездно, в том числе по договору дарения;
* поступления в возмещение причиненных организации убытков;
* прибыль (убыток) прошлых лет, выявленная в отчетном году;
* суммы кредиторской задолженности, по которым истек срок исковой давности; курсовые – разницы;
* сумма дооценки активов (за исключением внеоборотных активов).

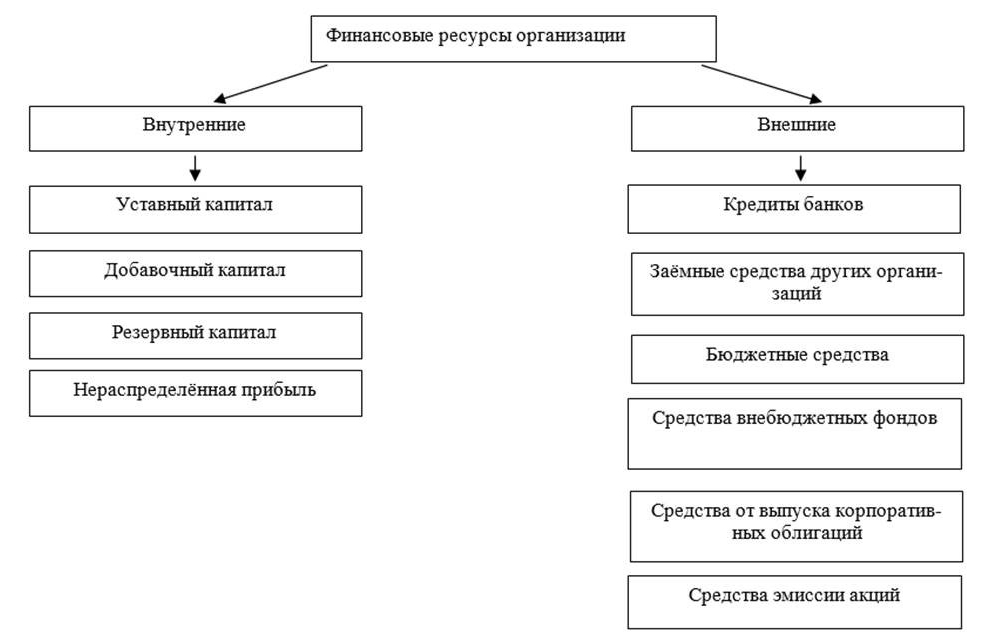
Прибыль *налогооблагаемая* включает:

* балансовую прибыль;
* прибыль от мероприятий, облагаемых налогом на доход;
* налог на недвижимость;
* льготируемую прибыль.

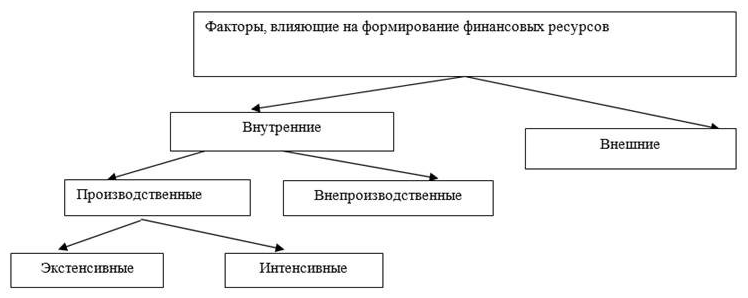
Объектом налогообложения налогом на доходы являются дивиденды и приравненные к ним доходы.

# 64. Сущность финансовых ресурсов организации.

Финансовые ресурсы организации – это совокупность собственных денежных средств в наличной и безналичной форме, поступлений извне (привлеченных и заемных), аккумулируемых для выполнения финансовых обязательств, финансирования текущих затрат и затрат, связанных с развитием производства



# 65. Факторы, влияющие на формирования финансовых ресурсов.



К *внешним факторам* относятся природные условия, государственное регулирование цен, тарифов, процентов, налоговых льгот, штрафных санкций, инфляция и др. Эти факторы не зависят от деятельности предприятия, но могут оказывать значительное влияние на величину финансовых ресурсов.

*Внутренние факторы* делятся на *производственные* и *внепроизводственные*. Производственные факторы характеризуют наличие и использование средств и предметов труда, трудовых и финансовых ресурсов и в свою очередь могут подразделяться на экстенсивные и интенсивные. Экстенсивные факторы воздействуют на процесс получения финансовых ресурсов через количественные изменения: объема средств и предметов труда, финансовых ресурсов, времени работы оборудования, численности персонала, фонда рабочего времени и т.д. Интенсивные факторы воздействуют на формирование и увеличение финансовых ресурсов через «*качественные*» изменения:

* повышение производительности оборудования и его качества;
* использование прогрессивных материалов, совершенствование технологии обработки;
* ускорение оборачиваемости оборотных средств;
* повышение квалификации и производительности труда персонала;
* снижение трудоемкости и материалоемкости продукции;
* совершенствование организации труда и более эффективное использование финансовых ресурсов и др.

К внепроизводственным факторам относятся, например, снабженческо-сбытовая и природоохранная деятельность, социальные условия труда и быта и др.

Есть еще другая классификация факторов, влияющих на формирование финансовых ресурсов.

Это *прямые факторы*, очевидные и понятные. Чем выше цены, тем больше финансовые ресурсы; чем больше объем выпуска продукции, тем больше финансовые ресурсы; чем ниже затраты на производство и реализацию продукции, тем больше финансовые ресурсы.

Кроме факторов, непосредственно влияющих на величину и динамику финансовых ресурсов, существуют и факторы косвенного воздействия.

Их можно объединить в две группы:

1. Факторы, зависящие от усилий предприятия:
   * уровень хозяйствования;
   * компетентность руководства и менеджеров;
   * конкурентоспособность продукции;
   * организация производства и труда;
   * производительность труда;
   * состояние и эффективность производственного и финансового планирования;
2. Факторы, не зависящие от усилий предприятия:
   * конъюнктура рынка;
   * уровень конкуренции;
   * инфляционные процессы;
   * уровень цен на потребляемые материально-сырьевые, топливно-энергетические ресурсы;
   * налоговые платежи из прибыли.

Величина финансовых ресурсов также зависит от следующих факторов:

* величины амортизационных отчислений;
* поведения предприятия на рынке банковских ссуд (кредитов);
* поведения предприятия на рынке ценных бумаг;
* налогообложения.

На увеличение финансовых ресурсов предприятий существенное влияние оказывает *фактор инвестиций*. Во что, в какое дело вложило предприятие свои временно свободные денежные средства, от этого зависит процветание предприятие, увеличение объемов производства продукции, устойчивость, выживаемость ее на рынке. Поэтому менеджменту предприятия важно оценивать различные проекты вложения денег – является ли тот или иной проект вложения своих финансовых ресурсов прибыльным или убыточным и насколько прибыльным.

При осуществлении финансово-хозяйственной деятельности предприятия все вышеперечисленные факторы находятся в тесной *взаимосвязи* и *взаимозависимости*.

# 66. Жизненный цикл программного продукта.

**Жизненный цикл программного обеспечения** (ПО) — период времени, который начинается с момента принятия решения о необходимости создания [программного продукта](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82) и заканчивается в момент его полного изъятия из эксплуатации[[1]](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%96%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D1%86%D0%B8%D0%BA%D0%BB_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F#cite_note-1).

Частный случай [жизненного цикла системы](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%96%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D1%86%D0%B8%D0%BA%D0%BB_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D1%8B) (в данном случае [программной системы](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0)).

жизненный цикл стартапа с учётом составляющих компании и продукта, а также учитывая при этом необходимость в финансировании.

1. Идея

2. Бизнес-модель

3. Анализ рынка

4. Финансирование

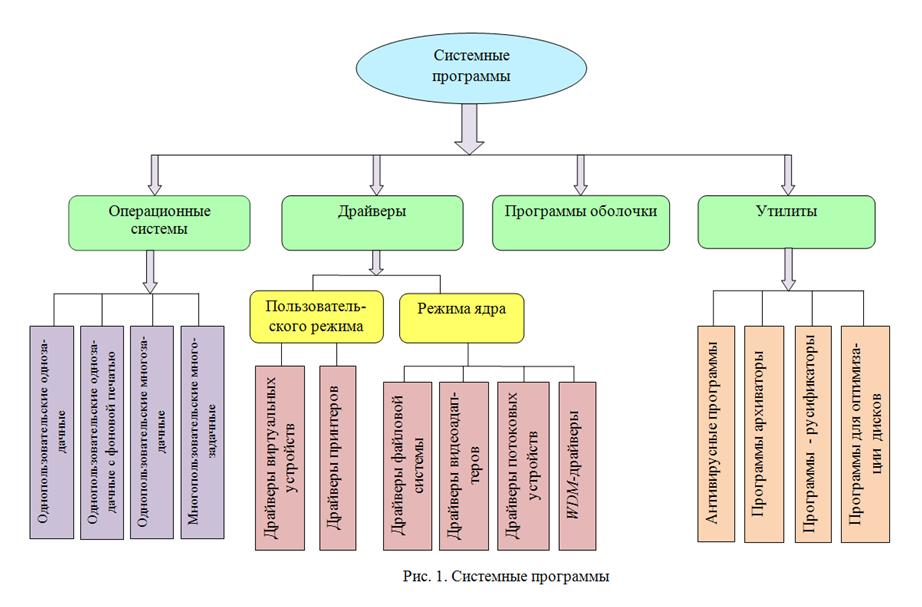
5. Разработка и тестирование продукта

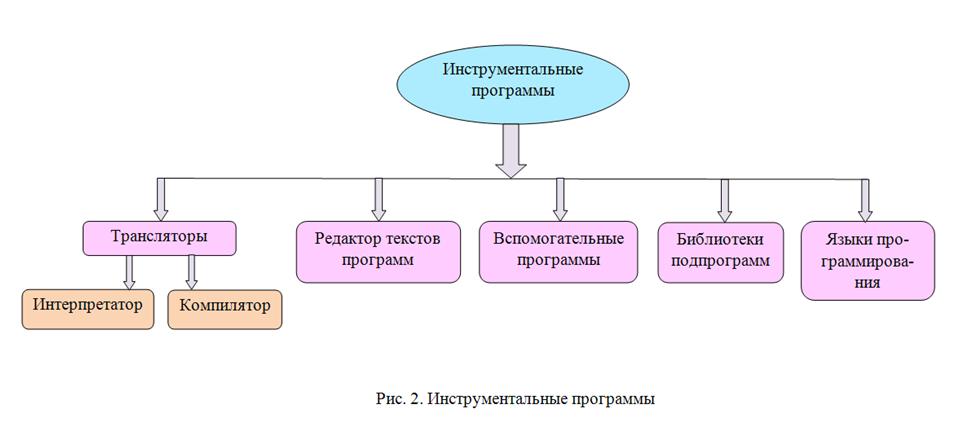
6. Продвижение продукта

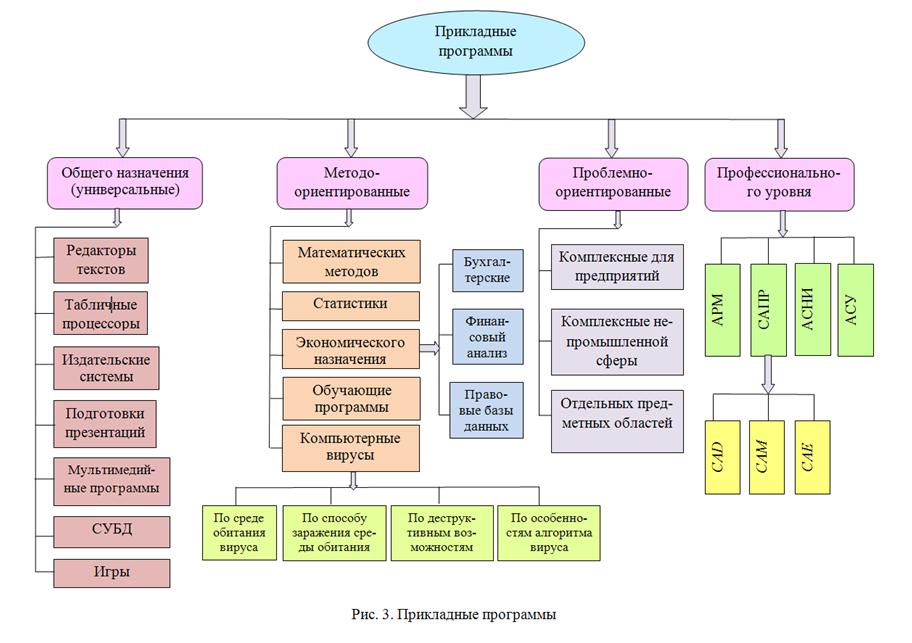
7. Рост (развитие рынка)

8. Масштабирование»

# 67. Классификация программных продуктов.







# 68. Виды бюрократических организационных структур управления.

Линейная



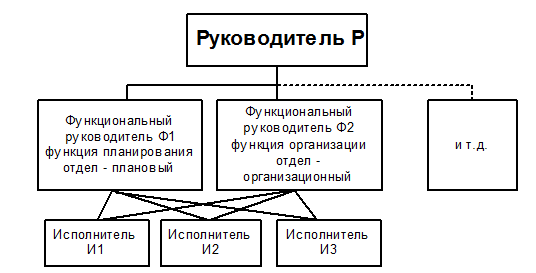
Преимущества линейной структуры:

* единство и четкость распорядительства;
* не появляется противоречивых команд;
* обеспечивается быстрое принятие решений;
* согласованность действий исполнителей;
* полная ответственность руководителя за результаты деятельности своего звена.

Недостатки линейной структуры:

* руководитель должен обладать обширными разносторонними знаниями по всем видам деятельности (экономическим, организационным, техническим, социальным);
* отсутствие специалистов по реализации отдельных функций управления;
* структура менее гибкая и недостаточно быстро учитывает изменяющиеся условия.

Функциональная



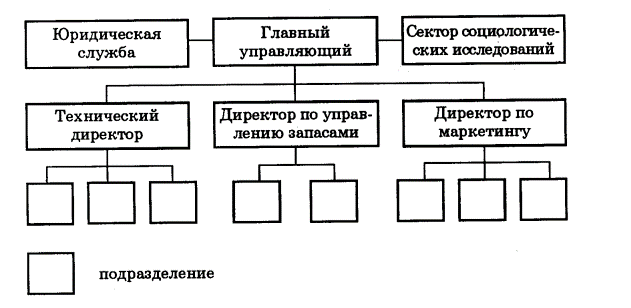
Преимущества:

* стимулирует деловую и профессиональную специализацию;
* линейные руководители освобождаются от глубоких знаний по каждой функции;
* упрощается работа линейных руководителей;
* возрастает удельный вес перспективных решений.

Недостатки:

* в большой организации цель команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной;
* имеет место дублирование в решении вопросов управления.

Линейно-функциональная



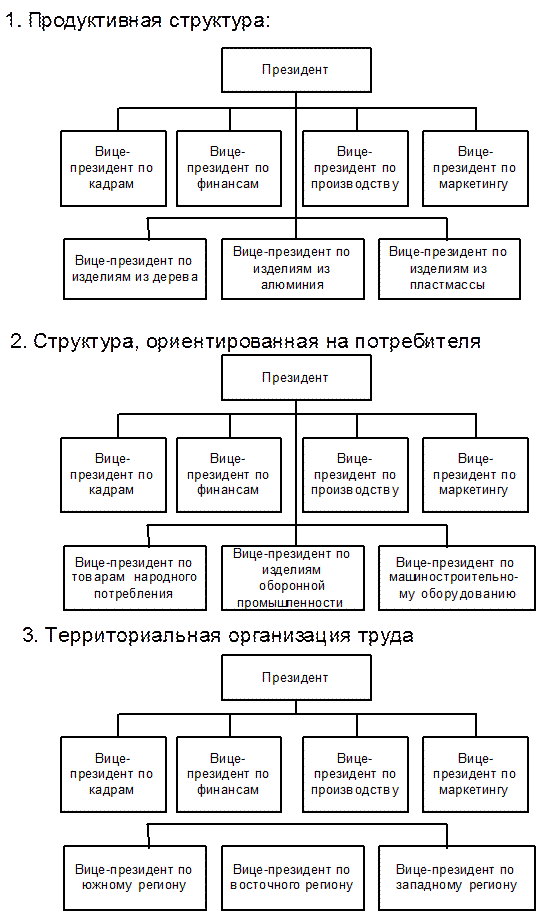
Преимущества:

* возрастает возможность более глубокой подготовки управленческих решений и плановых заданий;
* создаются хорошие условия для профессионального и служебного роста сотрудников;
* высвобождаются линейные менеджеры от глубокого анализа проблем.

Недостатки:

* усиливаются тенденции к выполнению только своих функций; возникает тенденция к чрезмерной централизации;
* возникает необходимость координации работы функциональных служб.

Дивизиональные



Преимущества:

* организация дивизиональных структур ориентирована на освоение новых рынков и новых технологий;
* способствует росту организации, повышает самостоятельность и степень ответственности менеджеров за свою деятельность;
* создает хорошие предпосылки для расширения знаний и служебного роста.

Недостатки:

* возникает вероятность дублирования деятельности;
* недостаточная информированность и общение между специалистами различных подразделений и центральными службами.

# 69. Виды органических организационных структур управления.

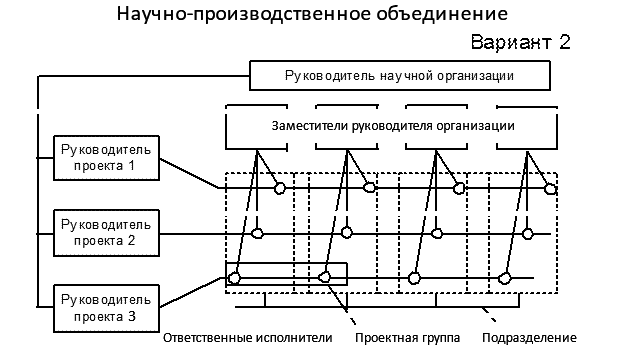
Проектные организационные структуры

Под проектной (программно-целевой) структурой понимается временная организация, создаваемая по разработке проектов, охватывающих любые процессы целенаправленных изменений в системе, например, модернизацию производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов и т. п. В литературе иногда проектные структуры называют адхократическими организационными структурами. Этот термин латинского происхождения, что означает специальный, созданный для данной цели. Такой организационный механизм обычно используется в аэрокосмической, радиоэлектронной, авиационной отраслях промышленности.

Матричные организационные структуры

Одной из наиболее распространенных разновидностей проектных структур является матричная структура. Она представляет собой организацию, в которой линейно-функциональная структура дополняется особыми штабными органами, координирующие существующие горизонтальные связи по выполнению проекта, сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре.





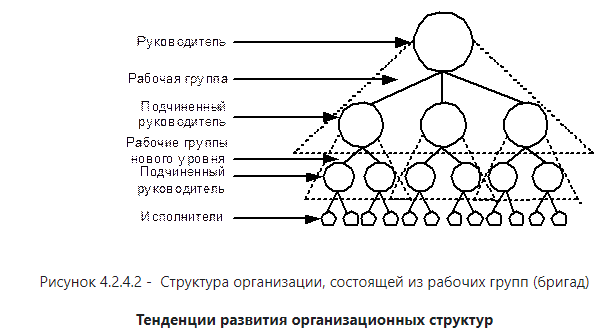
Бригадная структура управления

Основу бригадной структуры управления составляет групповая форма организации труда и производства, которая формируется на принципах автономной работы бригады, обычно состоящей из рабочих специалистов и управленцев от 5–7 до 20–25 человек, самостоятельна в принятии решений и координации деятельности по горизонтали (рисунок 4.2.4.2).

В структуре происходит замена жестких связей более гибкими, привлекаются сотрудники из производственных подразделений, технологических и управленческих служб.

При формировании бригадных структур отдается предпочтение людям с универсальными знаниями и навыками, способным обеспечить взаимозаменяемость и гибкость при смене выполняемых работ. Как правило, каждую бригаду возглавляет освобожденный руководитель, действия которого определяются концепцией групповой формы, поощряется взаимопомощь, взаимозаменяемость, активное сотрудничество в процессе трудовой деятельности.

В этой структуре меняются условия труда, появляется заинтересованность сотрудников в доходах, работники овладевают различными профессиями и навыками, происходит более полное развитие способностей. Индивидуальная и коллективная ответственность за качество и конечные результаты снижают необходимость в жестких контрольных операциях.



# 70. Виды целей в менеджменте и их классификация по содержанию.

*В менеджменте под целью* понимается идеальное или желательное состояние объекта управления. *Желаемое* дает необходимое в содержании цели управления, которое является главным ее элементом, определяющим значительность цели, ее объективность, организационную силу.

*Достижение цели* начинается с установления миссии предприятия

В содержании миссии должна быть отражена *главная цель организации*,

По содержанию цели подразделяют на:

* **технологические;**
* **экономические;**
* **производственные;**
* **административные;**
* **маркетинговые;**
* **научно-технические;**
* **социальные.**

К *технологическим целям* можно отнести процессы автоматизации, оснащение интеллектуальной техникой рабочего места руководителя, техническое перевооружение существующих и новое строительство производственных мощностей. *Под экономическими* целями может выступать сохранение и поддержание на необходимом уровне всех финансовых ресурсов.

*Производственные цели* могут выражаться в достижении уровня производительности труда при производстве всех (или отдельных) видов продукции.

*Административные цели* могут определять критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение намеченных результатов, надежного взаимодействия между сотрудниками, надлежащей их дисциплины.

*Маркетинговые цели* связывают с определением потребности населения и производства в продукции и услугах предприятия, завоеванием сегментов рынков сбыта, поддержанием и завоеванием лидерства в ценах и пр.

*Научно-технические цели* связывают с разработкой и внедрением новых видов и совершенствованием выпускаемых образцов продукции, завоеванием лидерства по вводу на рынок новых видов, используя для этих целей определенный процент прибыли.

*Социальные цели* ориентируются на установление благоприятных условий труда, жизни и отдыха работников, повышение их профессионального уровня и т. п.

# 71. Классификация целей в менеджменте по степени важности и сроку действия.

По степени важности цели разделяются на *стратегические* и *тактические*. Стратегические цели фокусируют решение перспективных задач, качественно меняющих ценности организации, например, занятие лидирующего положения в своем профиле деятельности.

*Тактические цели* направлены на решение отдельных этапов *стратегических*, например, проведение модернизации отдельных видов оборудования. Они призваны решать цели годового плана (оперативные) и текущего задания (операционные).

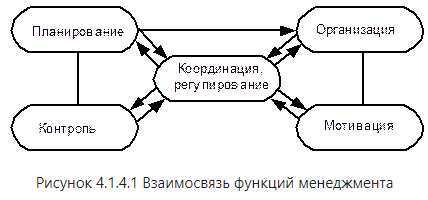
По сроку действия цели разделяют на *долгосрочные* (свыше пяти лет), *среднесрочные* (от года до пяти лет) и *краткосрочные* (до одного года). В краткосрочных целях конкретизируются необходимые действия, и они являются проводниками на пути реализации долгосрочных.

# 72. Контроль как функция менеджмента.

Первый подход. Выделение общих, универсальных функций управления. Они являются составными частями любого процесса управления и не зависят от специфики объема управления, его размера, форм собственности и т. д. К этой группе функций могут быть отнесены следующие:

* планирование;
* организация;
* координация и регулирование;
* мотивация (стимулирование);
* ***контроль.***

Взаимосвязь между ними может быть представлена круговой диаграммой, показывающей содержание любого процесса управления (рисунок 4.1.4.1)



Как видно из диаграммы, движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и мотивированным работающим. В центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая *согласование*, *взаимодействие* и *регулирование* всех остальных.

# 73. Мотивационный климат организации.

*Создание и поддержание мотивационного климата*является одним из факторов результативности организационной деятельности и критериев профессионализма менеджмента наряду с эффективностью, экономической результативностью, качеством, продуктивностью, инновациями и прибыльностью

*Мотивационный климат* – это социально-психологическая атмосфера в организации, которая стимулирует персонал (отдельных работников и группы) к активной деятельности, направленной на достижение организационных целей. Данная атмосфера во многом определяется настроениями и отношениями работников

Даже очень хорошая система оплаты труда не будет оправдывать надежды работодателя, если в организации плохо скоординирована и согласована деятельность функциональных подразделений, нет ясности относительно разграничения полномочий, ответственности подразделений друг перед другом.

Высокие заработки *не компенсируют*недостаток профессионализма менеджеров, несправедливость управления, чрезмерный или недостаточный контроль работы.

Хорошие условия труда, обеспеченность заданий ресурсами являются *положительным мотивирующими факторами*. Но их действие будет нивелировано, если высшее руководство не принимает деятельного участия в жизнедеятельности организации, а политика менеджмента основана на двойных стандартах.

Плохо структурированные задачи, неграмотно сформированные рабочие группы, точно также как некомпетентность, отсутствие мотивации к труду, назойливость или равнодушие сотрудники к друг другу и судьбе общего дела *создают угрозу конфликтов* и *создают атмосферу*, в которой даже самые одержимые достижениями и инициативные работники теряют мотивацию и меняют направления и формы использования своих дарований

Можно выделить ряд индикаторов, свидетельствующих о наличии положительного мотивационного климата в организации.

1. Удовлетворенность персонала, как важный фактор мотивационного климата, включает в себя:

* удовлетворенность кругом задач и результатами труда,
* удовлетворенность статусом работы, должности и профессии,
* удовлетворенность оплатой труда, системой продвижения и поощрения;
* удовлетворенность коллегами и менеджментом.

Для *работника* последствиями неудовлетворенности являются:

* усталость;
* раздражительность;
* головная боль;
* падение способности концентрации;
* бессонница;
* тревожность;
* повышенная конфликтность.

А для организации последствиями неудовлетворенности *персонала* являются:

* высокая текучесть кадров;
* высокий уровень межличностных конфликтов, прогулов и заболеваемости;
* низкая мотивация к труду персонала;
* снижение удовлетворенности клиентов качеством работы организации.

2. Лояльность и приверженность персонала

* вера и согласие с ценностями и целями организации,
* готовность к усилиям для достижения целей,
* желание поддерживать отношения с коллегами,
* желание оставить след в организации.

3. Вовлеченность

* *увлеченность работой* – степень, в которой работник расценивает свою работу как центральную часть жизни,
* *ролевое участие* – степень согласия работника с выполняемыми заданиями и профессиональными ролями,
* *профессиональная ответственность* – следование профессиональной этике и разделение соответствующих ценностей,
* *ответственность за организацию*– преданность своей компании.

Способы повышения ответственности и вовлеченности персонала:

1. Честность и искреннее проявление заботы о благополучии персонала;
2. Создание условий для достижения персональных целей работников;
3. Модификация работ таким образом, чтобы работники имели больше возможностей для внутреннего поощрения;
4. Регулярность стимулирования и коррекция системы мотивации в соответствии с изменениями среды;
5. Привлекать подчиненных к постановке целей, обсуждению факторов результативности

Роль менеджера в создании мотивационного климата

*Взаимодействие с подчиненными составляет основу деятельности менеджеров*.

# 74. Общая характеристика функций менеджмента.

*Цели и задачи менеджмента* являются отправным моментом для определения объема и видов работ, которые достигаются посредством управленческих действий. Эти действия получили название управленческих функций

*Функции менеджмента* можно представить как конкретный вид управленческой деятельности, осуществляемый специальными приемами и методами, необходимыми для организации достижения поставленных целей.

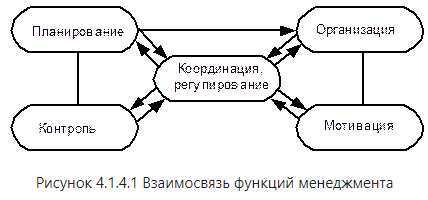
Поскольку каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, то *система функций* – это совокупность взаимосвязанных во времени и пространстве видов деятельности осуществляемых субъектом управления при целенаправленном воздействии на объект управления

Два подхода к классификации функций менеджмента.

Первый подход. Выделение общих, универсальных функций управления. Они являются составными частями любого процесса управления и не зависят от специфики объема управления, его размера, форм собственности и т. д. К этой группе функций могут быть отнесены следующие:

* планирование;
* организация;
* координация и регулирование;
* мотивация (стимулирование);
* ***контроль.***

Взаимосвязь между ними может быть представлена круговой диаграммой, показывающей содержание любого процесса управления (рисунок 4.1.4.1)



Как видно из диаграммы, движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и мотивированным работающим. В центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая *согласование*, *взаимодействие* и *регулирование* всех остальных.

Второй подход к классификации функций менеджмента основывается на критерии особенности объекта управления. В этом случае выделяют 20–25 частных или конкретных внутренних и внешних функций как управление основным производством, вспомогательным производством, обслуживающим производством, маркетингом, финансами, качеством, трудом, нововведениями, персоналом и т. д.

# 75. Методы дисциплинарного воздействия в менеджменте.

**Трудовая дисциплина** – обязательное для всех работников подчинение установленному трудовому распорядку и надлежащее выполнение своих обязанностей (ст. 193 ТК Беларуси).

За противоправное, виновное неисполнение или ненадлежащее исполнение работником своих трудовых обязанностей (дисциплинарный проступок) устанавливается дисциплинарная ответственность.

*Меры дисциплинарного взыскания* (ст. 198 ТК Беларуси)

За совершение дисциплинарного проступка наниматель может применить к работнику следующие меры дисциплинарного взыскания:

1) замечание;

2) выговор;

3) увольнение.

Для отдельных категорий работников с особым характером труда могут предусматриваться также и другие меры дисциплинарного взыскания.

Право выбора меры дисциплинарного взыскания принадлежит нанимателю. При выборе меры дисциплинарного взыскания должны учитываться тяжесть дисциплинарного проступка, обстоятельства, при которых он совершен, предшествующая работа и поведение работника на производстве.

К работникам, совершившим дисциплинарный проступок, независимо от применения мер дисциплинарного взыскания могут применяться: лишение премий, изменение времени предоставления трудового отпуска и другие меры. Виды и порядок применения этих мер определяются правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором, соглашением, иными локальными нормативными правовыми актами.

*Порядок применения дисциплинарных взысканий* (ст. 199 ТК Беларуси)

До применения дисциплинарного взыскания наниматель обязан затребовать письменное объяснение работника.

Отказ работника от дачи объяснения не является препятствием для применения взыскания и оформляется актом с указанием присутствующих при этом свидетелей.

За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание.

Дисциплинарное взыскание оформляется приказом (распоряжением), постановлением нанимателя.

Приказ (распоряжение), постановление о дисциплинарном взыскании с указанием мотивов объявляется работнику под роспись в пятидневный срок.

Работник, не ознакомленный с приказом (распоряжением), постановлением о дисциплинарном взыскании, считается не имеющим дисциплинарного взыскания.

Отказ работника от ознакомления с приказом (распоряжением), постановлением оформляется актом с указанием присутствующих при этом свидетелей.

*Сроки применения дисциплинарных взысканий* (ст. 200 ТК Беларуси)

Дисциплинарное взыскание применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения дисциплинарного проступка, не считая времени болезни работника и (или) пребывания его в отпуске.

Днем обнаружения дисциплинарного проступка считается день, когда о проступке стало известно лицу, которому работник непосредственно подчинен.

Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее шести месяцев, а по результатам ревизии, проверки, проведенной компетентными государственными органами или организациями, – позднее двух лет со дня совершения дисциплинарного проступка.

# 76. Планирование как функция менеджмента.

Планирование как функция менеджмента охватывает различные уровни организации и во времени носит *долгосрочный*, *среднесрочный* и *краткосрочный* характер.

В ходе долгосрочного планирования (свыше 5 лет) определяют общие цели организации и стратегию. *Основная задача среднесрочного планирования* (от года до пяти) – выбор средств выполнения намеченных целей, выполняемых в виде различного рода программ. *Краткосрочное* (до года) – имеющее форму бюджетов, сетевых графиков. Разновидностью краткосрочных планов являются оперативные, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

Планирование базируется на ряде принципов, которые рекомендуется учитывать в процессе его осуществления. Основными из них считаются:

* участие максимального числа сотрудников в работе над планом;
* непрерывность, обусловленная соответствующим характером хозяйственной деятельности организации;
* гибкость, предполагающей при необходимости корректировки принятых решений;
* согласование планов;
* экономичность;
* создание условий для его выполнения.

Основными методами планирования в настоящее время считаются *балансовый*, *нормативный* и *математико-статистический*.

# 77. Понятие и характеристика организационной структуры управления.

* организационная структура управления должна прежде всего отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями;
* структура должна отражать оптимальное разделение труда между органами управления и работниками, надлежащую информацию и нормальную нагрузку;
* при формировании структуры управления надлежащим образом следует определять полномочия и ответственность каждого работника и органа управления, предусмотреть взаимосвязи между ними, которые определяются политикой, процедурами, правилами и должностными обязанностями;
* необходимо поддерживать соответствие между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью – с другой;
* организационная структура управления призвана соответствовать социально-культурной среде, и при построении учитывать относительный уровень централизации и децентрализации, распределения полномочий и ответственности, масштабов контроля руководителей и менеджеров.

Практика подтверждает, что попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, без учета своих особенностей, *не дают положительных результатов*.

*Бюрократическая организационная структура характеризуется*

* централизацией управления;
* большой сложностью и большим числом подразделений по горизонтали;
* глубокой регламентацией должностных требований прав и обязанностей;
* вертикальными потоками директивной информации, связанной с отдачей приказов и распоряжений и отчетами об их исполнении;
* низким уровнем участия работников в выработке и принятии управленческих решений.

*Органический* тип в отличие от *иерархического* представляет собой *децентрализованную организацию управления*, имеет *большую самостоятельность в принятии решений на низовых уровнях*, *небольшое число управленческих уровней, правил и инструкций*, *менее формализована*. Формы и стиль общения в органических структурах преобладают, партнерские, совещательные решения принимаются на основе обсуждения, а не базируются на авторитете, правилах, традициях.

Разновидностями органического типа структур являются:

* проектные;
* матричные;
* программно-целевые;
* бригадные;
* венчурные;
* инновационные и др.

# 78. Понятие миссии и цели организации, их роль в управлении.

Одной из главных задач любого управления является *целеполагание* или *целепостановка*, ради достижения которых формируется, организуется деятельность организации как целостной системы. Целеполагание как исходный момент в деятельности руководителя, означает выбор ориентира, определяющего направление движения или направленность действий.

*В менеджменте под целью* понимается идеальное или желательное состояние объекта управления. *Желаемое* дает необходимое в содержании цели управления, которое является главным ее элементом, определяющим значительность цели, ее объективность, организационную силу.

*Достижение цели* начинается с установления миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования. В ней детализируется статус предприятия, декларируются принципы его работы, намерение руководства, приводится определение самых важных характеристик организации.

В содержании миссии должна быть отражена *главная цель организации*, ее ожидания и ценности потребителей производимой продукции как на текущий момент, так и в стратегическом плане.

*Целепостановка* как базовый элемент управления предполагает последовательность этапов: определение перечня принципиально возможных целей; сужение перечня до более конкретного списка реальных целей, выбор одной цели и ее формирование; выявление подцелей, их формирование и постановка как целевых задач.

При этом очень важно:

* выявить перечень нужных функций управления;
* обосновать состав и величину ресурсов, потребных для целеосуществления;
* определиться со стратегией различия и целевых программ;
* отработать структуру организации и систему управления;
* составить планы достижения намеченных результатов.

На формирование целей существенное внимание оказывают помимо владельца или руководителей организации, ее сотрудники, положение, статус, деловые партнеры, местные власти, социально-политическая обстановка в целом.

# 79. Понятие профессиограммы.

*Профессиограмма*(от лат. Professio – специальность, Gramma – запись) – описание особенностей конкретной профессии, раскрывающее специфику профессионального труда и требований, которые предъявляются к специалисту. Включает в себя описание производственно-технических, социально-экономических условий трудовой деятельности, а также психофизиологических требований, предъявляемых профессией к человеку. Различают два вида профессиограмм: *профессиокарты* и *полные профессиограммы*.

Профессиограмма описывает *психологические*, *производственные, технические, медицинские, гигиенические* и другие особенности специальности, профессии. В ней указывают функции данной профессии и затруднения в ее освоении, связанные с определенными психофизиологическими качествами человека и с организацией производства. Она включает в себя *психограмму* – портрет идеального или типичного профессионала, сформулированный в терминах психологически измеримых свойств. Психологическая профессиограмма получается в ходе *психологического анализа профессиональной деятельности*.

Профессиограмма составляется специалистом по работе с персоналом совместно с руководителем соответствующего подразделения на конкретную профессию, должность и отражает:

* требования к должностным обязанностям работника;
* требования к рабочему месту;
* возможные пути дальнейшего профессионального маршрута работника;
* варианты профессионального обучения, переобучения, повышения квалификации и др., т. е. все о конкретной должности применительно к специфике данной фирмы.

Профессиограмму целесообразно разрабатывать по определенной *методологической схеме*:

* профессия →
* профессионально значимые требования к работнику →
* профессионально важные качества →
* уровень требований к соответствующим профессии психофизиологическим свойствам (*ПФС*) →
* методы исследования →
* ранжирование уровня развитости ПФС →
* нормы оценки ПВК →
* психограмма →
* профессиональный отбор и адаптация работника →
* прогнозирование его профессионального маршрута →
* виды и формы дополнительной подготовки (переподготовки, повышения квалификации).

Выделяются следующие методологические принципы разработки профессиограмм:

1. *Системность* – в профессиограмме должны отражаться специфика и значимость конкретной должности в структуре фирмы, а также возможный профессиональный маршрут работника;
2. *Целостность* – оценка и анализ профессионально важных качеств деятельности должны быть проведены в психофизиологическом, психическом, информационном и ментальном аспектах личности;
3. *Практичность* – результаты тестовых исследований должны подаваться в терминах, применяемых в практическом направлении прикладной психофизиологии, а инструментальные методы должны быть максимально апробированы для использования в сфере бизнеса;
4. *Научность и современность*– методология исследований должна быть разработана с учетом новейших научных концепций, методов и знаний;
5. *Эффективность* – в результате должно быть предложено практическое решение проблемы работы с персоналом фирмы в условиях конкурентной рыночной борьбы.

Важной составной частью профессиограммы является *психограмма* – описание психологических характеристик конкретной профессиональной деятельности, совокупности психофизиологических и личностных качеств работника, важных для ее успешного осуществления.

При составлении психограммы необходимо *сочетание знаний и опыта профессионального психодиагноста* и *специалиста, знающего профессию* – в этом основная сложность. Психодиагност должен погрузиться в атмосферу работы фирмы, получить подробные консультации специалистов по конкретным видам деятельности. Зачастую психограммы создаются психологическими службами под заказ конкретных фирм, в которых работа с персоналом выведена на современный уровень. Также эту работу могут выполнить и специально подготовленные *штатные психологи фирмы* во взаимодействии с руководителями подразделений.

# 80. Понятие трудовых ресурсов, кадров и персонала организации.

*Труд как продукт рабочей силы* является одним из трех важнейших факторов производства. Именно труд человека позволяет соединить в производственном процессе предметы и средства труда, приводя в движение материально-вещественные элементы производства, создавая стоимость и прибыль в виде прибавочного продукта. Категория труда тесно коррелирована с такими взаимосвязанными, но не однозначными понятиями, как *трудовые ресурсы, персонал и кадры предприятия*.

*Трудовые ресурсы* – это часть населения страны, обладающая необходимым физическим развитием, знаниями и опытом для работы в народном хозяйстве и на конкретном предприятии. Понятие «*трудовые ресурсы*» характеризует потенциальную (возможную) рабочую силу предприятия. К трудовым ресурсам в настоящее время относят население в трудоспособном возрасте, т.е. мужчин 16-59 лет, женщин 16-54 лет за исключением неработающих инвалидов 1 и 2 групп и лиц, получающих пенсии по старости на льготных условиях (работники вредных производств, некоторых видов искусств, многодетные матери и т.п.).

*Персонал предприятия* – весь личный состав работников предприятия, включая постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных работающих.

*Кадры предприятия* – это основной (штатный, постоянный), как правило, квалифицированный состав работников предприятия.

Количественная характеристика кадрового состава (персонала) предприятия может быть определена такими показателями, как *списочная, явочная и среднесписочная* численность его работников.

*Качественная характеристика кадрового состава (персонала)* предприятия определяется структурой кадров, степенью профессиональной и квалифицированной пригодности работников для достижения целей предприятия и выполнения производимых им работ.

# 81. Методы организационного воздействия в менеджменте.

*Организационно–распорядительные методы* управления занимают особое место в системе управления. Это объясняется тем, что они создают необходимые условия функционирования организации. Посредством этих методов создаются трудовые коллективы, формируются организационные структуры управления, деятельность организации регламентируется и обеспечивается инструкциями, фиксирующими механизм работы с кадрами.

К числу организационных методов относят:  
- организационное проектирование,  
- регламентирование,  
- нормирование.

При этом не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения.

При распорядительных методах (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.

Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям. Обычно распорядительные методы основываются на организационных.

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы.

Регламентирование и нормирование являются базой организационного проектирования новых и действующих фирм.

# 82. Методы распорядительного воздействия в менеджменте.

*Организационно–распорядительные методы* управления занимают особое место в системе управления. Это объясняется тем, что они создают необходимые условия функционирования организации. Посредством этих методов создаются трудовые коллективы, формируются организационные структуры управления, деятельность организации регламентируется и обеспечивается инструкциями, фиксирующими механизм работы с кадрами.

Распорядительные методы реализуются в форме:  
- приказа,  
- постановления,  
- распоряжения,  
- инструктажа,  
- команды,  
- рекомендаций.

Управление производством осуществляется на основе правовых норм, которые касаются организационных, имущественных, трудовых и иных отношений в процессе производства.

# 83. Принципы менеджмента.

Общие:

Принцип применимости – менеджмент разрабатывает своего рода руководство к действию для всех работающих в фирме сотрудников.

♣ Принцип системности – менеджмент охватывает всю систему с учетом внешних и внутренних взаимосвязей, взаимозависимостей и открытости собственной структуры или системы в целом.

♣ Принцип многофункциональности –менеджмент охватывает различные аспекты деятельности: материальные (ресурсы, услуги), функциональные (организация труда), смысловые (достижение конкретной цели).

♣ Принцип интеграции – внутри системы должны интегрироваться различные способы отношений и взгляды сотрудников, а вне фирмы может происходить разделение на свои миры.

♣ Принцип ориентации на ценности – менеджмент включен в общественный окружающий мир с определенными представлениями о таких ценностях, как честные услуги, выгодное соотношение цен и услуг и т.п. Все это необходимо не только учитывать, но и строить свою деятельность, неукоснительно соблюдая названные общие принципы.

Частные:

**Принцип обоснованности управления**, чтобы все управленческие действия осуществлялись на базе применения научных методов и подходов.

**Принцип иерархии и обратной связи**, Постоянный контроль за деятельностью всех звеньев организации осуществляется на основе обратной связи. По каналам обратной связи информация о работе управляемой системы непрерывно поступает в управляющую систему, которая имеет возможность корректировать ход управленческого процесса.

**Принцип планирования**, Заключается в установлении основных направлений и пропорций развития организации в перспективе

**Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности**, что каждый подчиненный должен выполнять возложенные на него задачи и периодически отчитываться за их выполнение

**Принцип частной автономии и свободы**, все инициативы исходят от свободно действующих экономических субъектов, выполняющих управленческие функции по своему желанию в рамках действующего законодательства

**Принцип мотивации,** чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, рассматривают ее с учетом непредвиденных обстоятельств, тем эффективнее будет программа мотивации

**Принцип демократизаци и управления,** участие в управлении организацией всех сотрудников. Формы такого участия может быть различными (денежные средства, вложенные в акции, коллегиальное принятие управленческих решений)

**Принцип государственной законности**

**Принцип органической целостности объекта и субъекта управления,** что в процессе воздействия субъекта управления (менеджер) на объект управления (производство, организация, гребец) они должны составлять единую комплексную систему, имеющую выход, обратную связь и связь с окружающей средой

**Принцип устойчивости и мобильности системы управления,** что при изменении внешней и внутренней среды организации система менеджмента не должна претерпевать коренных изменений. Одновременно с устойчивостью управления процесс должен быть мобильным, то есть максимально полно учитывать изменения и требования потребителей продукции и услуг

# 84. Роль, цели и задачи менеджера по персоналу.

*Главная цель его деятельности* – совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и трудового потенциала со стратегией и целями компании. Перед ним стоит широкий круг задач. Менеджер персонала осуществляет весь цикл работ с персоналом: от изучения рынка труда и найма персонала до ухода на пенсию или увольнения. Он:

* разрабатывает стратегию управления персоналом, кадровую политику и планирование кадровой работы;
* обеспечивает организацию кадрами необходимой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;
* анализирует кадровый потенциал, прогнозирует и определяет потребность в рабочих кадрах и специалистах; проводит маркетинг персонала;
* поддерживает деловые связи со службами занятости;
* планирует организацию и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов и руководителей;
* комплектует руководящими, рабочими кадрами и специалистами организацию с учетом перспектив ее развития;
* др.

Обязанности менеджера по персоналу:

1. Наблюдение за рынком труда, информирование руководства компании о сложившейся на рынке ситуации с кадрами и средней заработной платой.
2. Оперативный поиск и подбор нужных предприятию специалистов.
3. Планирование потребности в кадрах на ближайшую и дальнюю перспективу.
4. Создание кадрового резерва.
5. Создание системы мотивации труда. Если материальная мотивация, по большому счету, зависит от руководства компании, то систему нематериальной мотивации должен создавать именно менеджер по персоналу.
6. HR-менеджер – *создатель и главный блюститель корпоративной культуры*. По сути, именно он формирует трудовой коллектив (групповые и личностные взаимоотношения, социально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность в конечных результатах труда).
7. Менеджер персонала организует профессиональную и социально-психологичекую адаптацию новых специалистов, организует работу по их закреплению и использованию.
8. Менеджер персонала организует работу по оценке, формированию кадрового резерва, аттестации персонала, по применению практической психологии в регуляции организационных взаимоотношений, в диагностике социальных ситуаций; разрабатывает и применяет современные методы управления персоналом; управляет личными и деловыми конфликтами и стрессами; участвует в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда; организует работу с увольняющимися работниками.
9. Организация обучения кадров; предоставление консультативных услуг в области управления человеческими ресурсами руководителям всех рангов, подготовка отчетов по соответствующим вопросам.

# 85. Система управления персоналом, ее цели и функции.

В широком смысле система управления персоналом означает совокупность определенных методов, способов, процедур и технологий работы с кадрами, работающими в какой-либо организационной структуре.

Выделяется несколько основополагающих подходов, которые формулируют систему управления кадрами в зависимости от того, какой из аспектов данного явления подлежит рассмотрению. Обычно в систему управления персоналом включают:

* кадровое планирование;
* определение существующей потребности в найме работников;
* набор сотрудников;
* отбор;
* последующий найм тех или иных кадров;
* адаптация нанятого персонала;
* обучение кадров;
* карьера;
* оценка;
* мотивационный компонент сотрудников;
* нормирование труда.

Это лишь основные кадровые технологии, представляющие диапазон, который включает в себя любая система управления персоналом. Все элементы данной системы можно объединить в три больших блока:

* технологии по формированию и представлению персонала;
* технологии по развитию персонала;
* технологии, направленные на рациональное использование ресурсов действующего персонала.

*Система, направленная на управление персоналом той или иной организации* – это одна из составляющих организации в целом. От ее эффективности и налаженности напрямую зависит успешное развитие и существование организации в пространстве экономики.

# 86. Социально-психологические методы менеджмента.

Социально-психологические методы включают в себя: психологическое воздействие на работников (формирование групп, создание нормального психологического климата в коллективе), моральное стимулирование, развитие у работников инициативы и ответственности.

С помощью социологических методов можно оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных лидеров и обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения целей, наладить в компании эффективные коммуникации.

К социологическим методам относятся: социологические исследования, оценка личностных качеств, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями.

Психологические методы дают возможность сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных задач компании.

Психологические методы включают:

* формирование подразделений с учетом психологической совместимости сотрудников;
* создание комфортного климата в коллективе;
* анализ личной мотивации сотрудников исходя из философии компании;
* решение межличностных конфликтов;
* разработку моделей профессионального развития сотрудников;
* развитие навыков и уровня квалификации персонала;
* формирование корпоративной культуры.

В качестве способов психологического воздействия на персонал можно рассматривать вовлечение, побуждение, осуждение, убеждение, подражание, принуждение, порицание, похвалу.

# 87. Стиль управления и типы менеджеров.

*Руководитель* на всех уровнях системы управления организацией выступает как *ведущее лицо*, поскольку именно он определяет целенаправленность работы коллектива, подбор кадров, психологический климат и другие аспекты деятельности предприятия.

*Руководство* – способность оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

Одной из важнейших характеристик деятельности руководителя является стиль руководства.

*Стиль руководства* – манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.

Руководитель является *ведущим и организатором в системе управления*. Управление деятельностью групп и коллективов осуществляется в форме *руководства* и *лидерства*. Эти две формы управления имеют определенное сходство.

1. Авторитарный (автократический) стиль руководства чётко формулируют свои ожидания в отношении того, что должно быть сделано, когда и как это должно быть сделано. Существует также чёткое разделение между *руководителем* и *подчинёнными*. Авторитарные лидеры стремятся принимать решения *самостоятельно* – практически без вклада со стороны остальных членов группы.

Исследователи обнаружили, что под авторитарным руководством *процесс принятия решений носил менее творческий характер*. *Левин* также обнаружил, что перейти от авторитарного стиля к демократическому гораздо сложнее, чем от демократического к авторитарному. Злоупотребление этим стилем обычно выглядит в глазах подчинённых как всесторонний контроль, проявление властности и даже диктатура.

Авторитарный стиль руководства лучше всего применять в ситуациях, когда *остается мало времени для группового принятия решений* или же когда лидером является один из наиболее опытных членов группы.

2. Демократический (сопричастный) стиль руководства является *наиболее эффективным стилем*. Демократический лидер помогает сориентироваться остальным членам группы, отождествляя себя при этом с ними и позволяя принимать им равное с ним участие в принятии важных для группы решений.

*Демократический руководитель*, безусловно, *поощряет участие членов группы в организационной работе*, но всё равно последнее слово при принятии решений сохраняется за ним. Члены группы чувствуют себя участниками процесса, они более мотивированы и более творчески настроены.

3. Либеральный (попустительский) стиль руководства Исследователи обнаружили, что данный стиль является *наименее продуктивным*, по сравнению с остальными. Либеральные лидеры осуществляют *минимальное руководство группой* (либо вообще не руководят людьми), оставляя принятие важных решений членам группы. Несмотря на то, что этот стиль *может быть эффективным* (например, когда члены группы имеют высокую квалификацию в определённой области), это часто приводит к неудачному распределению ролей и отсутствию мотивации.

(там нахуеверчено много разных подходов, но 3 стилей хватит)

# 88. Экономические методы менеджмента.

*Экономические методы* управления занимают центральное место в системе методов. Обусловлено это тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Чтобы экономические методы могли решать поставленные задачи, необходимо обеспечить восприимчивость коллектива, каждого работника к экономическим рычагам и стимулам.

Экономические действия усиливаются при расширении полномочий структурных единиц и их самофинансировании. В таких условиях члены трудового коллектива побуждаются к эффективной работе не столько административным воздействием, сколько экономическим стимулированием. Только в условиях определенной самостоятельности возможна реальная отдача от экономических методов руководства: коллектив приобретает возможность распоряжаться полученным доходом, фондом зарплаты и реализует свои интересы.

Основная идея всей работы в этом направлении сводится к тому, чтобы поставить все звенья управления и подразделения организации в такие условия, при которых бы они могли успешно осуществлять свои цели.

Экономические методы управления 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.

Экономические рычаги:

1. *Планирование*. С помощью планирования определяется программа функционирования и развития организации и ее структурных подразделении. После утверждения плана, направляют их линейным руководителям для организации выполнения доведенных количественных показателей.
2. *Финансирование*. Финансирование как самостоятельная экономическая категория обусловлена другой категорией – ценами. С помощью финансов формируются пропорции распределения вновь создаваемой 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. Этот метод представляет возможность сочетания централизованного управления с хозяйственной самостоятельностью. Банк, предоставляя кредит предприятию, контролирует объективность кредита, его целевой характер, срочность, возвратность.
4. *Ценообразование*. Центральное место среди различных рычагов экономического механизма занимает цена и ценообразование, в которых отражаются все стороны деятельности предприятия. Цена, с одной стороны, должна отражать издержки производства на уровне общественно–необходимых, с другой – определяет распределительные отношения, выполняет социальную функцию, поскольку определяет платежеспособный спрос.
5. *Экономическое стимулирование* основывается на использовании:
   * принципов и методов оценки и стимулирования повышения эффективности труда на каждом рабочем месте;
   * системы оплаты труда, материального поощрения работников организации и использования прибыли;
   * фондов заработной платы, материального поощрения, научно–технического и социального развития.
6. *Хозяйственный расчет* означает, что предприятие должно покрывать свои расходы доходами, получаемыми от реализации продукции, работать рентабельно, давать прибыль, соблюдать режим экономии, обеспечивать хозяйственную деятельность на основе самоокупаемости я самофинансирования.

*Существенным фактором укрепления хозрасчетных отношений* является усиление роли хозяйственного договора как основного документа, определяющего права и обязанности сторон по поставкам, а также повышение материальной ответственности предприятий и организаций за невыполнение договорных обязательств.

Следует иметь в виду, что эффективность экономических методов во многом определяет обоснованность экономических нормативов, таких как уровни рентабельности, распределение прибыли между подразделениями, отчисления от прибыли, нормы амортизации, ставки банковского кредита.

# 89. Виды трудового договора.

В зависимости от срока можно выделить следующие виды трудового договора:

1) на неопределенный срок;

2) на определенный срок не более пяти лет;

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 Трудовым 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 определенного 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 (работа по одной или нескольким профессиям, специальностям, должностям с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием нанимателя, функциональными обязанностями, должностной инструкцией). Наименование профессий, должностей, специальностей должно соответствовать квалификационным справочникам, утверждаемым в порядке, определяемом Правительством Республики Беларусь;

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 (в том числе размер тарифной ставки (оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты).

# 90. Изменение трудового договора.

По общему правилу трудовой договор может быть изменен только с согласия сторон (ч. 4 ст. 19 ТК Беларуси), это следует из правовой природы трудового договора как соглашения сторон.

Изменение трудового договора бывает трёх видов:

● перевод (ст. 30 ТК Беларуси);

● перемещение (ст. 31 ТК Беларуси);

● изменение существенных условий труда (ст. 32 ТК Беларуси).

Переводом признается поручение нанимателем работнику работы по другой профессии, специальности, квалификации, должности (за исключением изменения наименования профессии, должности) по сравнению с обусловленными в трудовом договоре, а также поручение работы у другого нанимателя либо в другой местности (за исключением служебной командировки) (ст. 30 ТК Беларуси). Таким образом, можно выделить три разновидности перевода:

● перевод на работу по другой профессии, специальности, квалификации, должности;

● перевод на работу к другому нанимателю;

● перевод на работу в другую местность.

По общему правилу, перевод производится с письменного согласия работника (ч.2 ст. 30 ТК Беларуси), за исключением временных переводов в случаях производственной необходимости (ст. 33 ТК Беларуси), простоя (ст. 34 ТК Беларуси), а также перевод, работников, обязанных возмещать расходы по содержанию детей, находящихся на государственном обеспечении (ч. 3 ст. 30 ТК Беларуси).

*Перемещение*

Перемещением признается поручение нанимателем работнику прежней работы на новом рабочем месте как в том же, так и другом структурном подразделении, за исключением обособленного, на другом механизме или агрегате, но 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 с обоснованными 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, включая установление или отмену неполного 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.

# 91. 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 генеральным, тарифным и местным соглашениями (при их наличии) в пределах их компетенции, а также ТК Беларуси в предусмотренных им случаях (ч. 1 ст. 364 ТК Беларуси).

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.

# 92. Материальная ответственность работников.

атериальная 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, непринятием 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.

# 93. Понятие и участники 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.

Субъектами (участниками) трудового права являются работник, наниматель, профсоюз, государственная служба занятости, комиссия по трудовым спором и другие.

# 94. 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.

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 (работа по одной или нескольким профессиям, специальностям, должностям с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием нанимателя, функциональными обязанностями, должностной инструкцией). Наименование профессий, должностей, специальностей должно соответствовать квалификационным справочникам, утверждаемым в порядке, определяемом Правительством Республики Беларусь;

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 (в том числе размер тарифной ставки (оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты).

# 95. Прекращение трудового договора.

Трудовой договор может быть прекращен только в определенных случаях (основания), предусмотренных в законодательстве.

Основаниями прекращения трудового договора являются:

1) соглашение сторон (статья 37);

2) истечение срока действия срочного трудового договора, кроме случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;

3) расторжение трудового договора по желанию (статья 40), или по требованию работника (статья 41), или по инициативе нанимателя (статья 42);

4) перевод работника, с его согласия, к другому нанимателю или переход на выборную должность;

5) отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с нанимателем; 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 (слиянием, присоединением, разделением, выделением, преобразованием) организации;

6) обстоятельства, не зависящие от воли сторон (статья 44);

7) расторжение трудового договора с предварительным испытанием (статья 29).

*Расторжение трудового договора, заключенного на неопределенный срок, по желанию работника (ст. 40 ТК Беларуси)*

Письменно за месяц. ПО согласию сторон до истечения срока.

По истечении срока предупреждения работник вправе прекратить работу. В последний день работы наниматель обязан выдать работнику трудовую книжку и произвести с ним окончательный расчет.

# 96. 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 (ст. 112 ТК Беларуси).

Для отдельных категорий работников устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени (дети инвалиды зона отчуждения)

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 (ч. 1 ст. 123 ТК Беларуси). 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 (ч. 2 ст. 123 ТК Беларуси). Режим рабочего времени определяется правилами внутреннего трудового распорядка или графиком работ (сменности) (ч. 4 ст. 123 ТК Беларуси).

# 97. Социальные 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 (ч. 6 ст. 183 ТК Беларуси).

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.

# 98. Трудовая дисциплина. Дисциплинарная ответственность.

**Трудовая дисциплина** – обязательное для всех работников подчинение установленному трудовому распорядку и надлежащее выполнение своих обязанностей (ст. 193 ТК Беларуси).

За противоправное, виновное неисполнение или ненадлежащее исполнение работником своих трудовых обязанностей (дисциплинарный проступок) устанавливается дисциплинарная ответственность.

*Меры дисциплинарного взыскания* (ст. 198 ТК Беларуси)

За совершение дисциплинарного проступка наниматель может применить к работнику следующие меры дисциплинарного взыскания:

1) замечание;

2) выговор;

3) увольнение.

Для отдельных категорий работников с особым характером труда могут предусматриваться также и другие меры дисциплинарного взыскания.

Право выбора меры дисциплинарного взыскания принадлежит нанимателю. При выборе меры дисциплинарного взыскания должны учитываться тяжесть дисциплинарного проступка, обстоятельства, при которых он совершен, предшествующая работа и поведение работника на производстве.

К работникам, совершившим дисциплинарный проступок, независимо от применения мер дисциплинарного взыскания могут применяться: лишение премий, изменение времени предоставления трудового отпуска и другие меры. Виды и порядок применения этих мер определяются правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором, соглашением, иными локальными нормативными правовыми актами.

*Порядок применения дисциплинарных взысканий* (ст. 199 ТК Беларуси)

До применения дисциплинарного взыскания наниматель обязан затребовать письменное объяснение работника.

Отказ работника от дачи объяснения не является препятствием для применения взыскания и оформляется актом с указанием присутствующих при этом свидетелей.

За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание.

Дисциплинарное взыскание оформляется приказом (распоряжением), постановлением нанимателя.

Приказ (распоряжение), постановление о дисциплинарном взыскании с указанием мотивов объявляется работнику под роспись в пятидневный срок.

Работник, не ознакомленный с приказом (распоряжением), постановлением о дисциплинарном взыскании, считается не имеющим дисциплинарного взыскания.

Отказ работника от ознакомления с приказом (распоряжением), постановлением оформляется актом с указанием присутствующих при этом свидетелей.

*Сроки применения дисциплинарных взысканий* (ст. 200 ТК Беларуси)

Дисциплинарное взыскание применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения дисциплинарного проступка, не считая времени болезни работника и (или) пребывания его в отпуске.

Днем обнаружения дисциплинарного проступка считается день, когда о проступке стало известно лицу, которому работник непосредственно подчинен.

Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее шести месяцев, а по результатам ревизии, проверки, проведенной компетентными государственными органами или организациями, – позднее двух лет со дня совершения дисциплинарного проступка.

# 99. Трудовые 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 (ст. 154 ТК Беларуси).

Продолжительность основного отпуска не может быть менее 24 календарных дней (ч. 1 ст. 155 ТК Беларуси). Продолжительность основного отпуска обязательна для всех нанимателей (ч. 3 ст. 155 ТК Беларуси).

Продолжительность отпусков работников исчисляется в календарных днях (ч. 1 ст. 151 ТК Беларуси). Государственные праздники и праздничные дни (ч. 1 ст. 147 ТК Беларуси), 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 (ч. 1 ст. 157 ТК Беларуси).

Работникам, труд которых связан с особенностями выполнения работы, предоставляется дополнительный отпуск за особый характер работы (ч. 2 ст. 147 ТК Беларуси).

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 (ч. 1 ст. 159 ТК Беларуси).

Дополнительные поощрительные отпуска могут устанавливаться за счет собственных средств нанимателя коллективным договором, соглашением или нанимателем всем работникам, отдельным их категориям (по специальностям и видам производств, работ, структурных подразделений), а персонально – трудовым договором (ст. 160 ТК Беларуси).

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 (ч. 1 ст. 168 ТК Беларуси).

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 (если работник оформил такой отпуск перед трудовым отпуском или во время последнего после получения вызова учреждения образования);

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.