# Модуль1. Экономическое и правовое содержание предпринимательской деятельности

**Теоретические основы права и государства**

**Право: понятие, признаки, сущность, функции**

*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.

**Норма права**

Как пишет В. Подгруша: «*Норма права* - общеобязательные правила поведения, установленные или санкционированные государством и обеспеченные его принудительной силой. Основной формой существования нормы права являются нормативные правовые акты» [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.].

*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.

**Источники права**

*Источник права* – это форма официального выражения общеобязательных предписаний, создаваемых органами государства в целях регламентации общественного порядка [Теория государства и права : учебник / отв. ред. В.Д. Перевалов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Норма, 2009. – С. 169].

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.

**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).

**Правонарушение и юридическая ответственность**

Как пишет В.Н. Матарас: «*Правонарушение* (англ. Offense violation of the law), в широком смысле слова антиобщественное деяние, виновное и противоправное, наносящее вред личности, собственности, государству. Любое П. противоправно, представляет собой нарушение запрета, указанного в законодательстве, либо невыполнение обязанности, вытекающей из нормативно-правового акта или заключённого на его основе договора» [Белорусская юридическая энциклопедия. В 4 т. Т. 3. П–С / редкол. : С.А. Балашенко [и др.]. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2010. – С. 192].

*Юридическая ответственность* - в теории права под юридической ответственностью понимается государственное принуждение к исполнению требований, предусмотренных нормами права [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.].

**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 [Толковый словарь юридических терминов / составители : А.Н. Головистикова, Л.Ю. Грудцына. – Мю : Эксмо, 2008. – С. 75].

Среди теорий возникновения государства и права выделяются, например, такие, как *теологическая, патриархальная, договорная, насилия, психологическая*.

В литературе выделяются следующие признаки государства:

* наличие публичной власти,
* разделение населения по территориальным единицам,
* суверенитет,
* займы,
* налоги

[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. 8–11].

Внутренние функции государства (экономическая; социальная; обеспечение прав и свобод человека и гражданина; охрана правопорядка; экологическая; стимулирование научно-технического прогресса и ограничение его вредных последствий; информационная), внешние функции государства (оборона страны; интеграция в мировую экономику, взаимовыгодное экономическое сотрудничество; обеспечение мира; сотрудничество с другими государствами в решении глобальных проблем современности, поддержание мирового правопорядка) [Теория государства и права : учебник / отв. ред. В.Д. Перевалов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Норма, 2009. – С. 74–79].

**Формы государства**

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

Как пишет М.Н. Марченко, форма правления государства включает в себя порядок образования высших и местных государственных органов и порядок взаимоотношений между ними [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. 20].

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.

Как пишет В.М. Корельский, под *формой государственного устройства* понимается территориальная организация государственной власти, соотношение государства как целого с его составными частями [Теория государства и права : учебник / отв. ред. В.Д. Перевалов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Норма, 2009. – С. 100].

Существуют три вида формы территориального устройства государства:

* унитарное государство;
* федерация;
* конфедерация.

*Унитарное государство* в сравнении с *федерацией* это единое государство (например, Республика Беларусь), федерация состоит из составных частей (штатов, земель и др.). Примерами федерации являются Россия, США, Германия и др.

*Государственный (политический) режим* – это совокупность методов и способов осуществления в стране государственной власти и управления, выражающих ее содержание и особенности [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. 23].

**Правовое государство**

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.

**Использование государственных информационно-правовых ресурсов в профессиональной деятельности**

**Национальный центр правовой информации Республики Беларусь**

Внедрение информационно-коммуникационных технологий в правовую сферу (в нормотворческой и правоприменительной деятельностях) способствует распространению актуальной и достоверной правовой информации.

Развитию правовой информатизации придало создание Национального центра правовой информации Республики Беларусь (далее – НЦПИ), на который были возложены: функции координации процессов правовой информатизации; создание государственной системы правовой информации и системы межгосударственного обмена правовой информацией.

В Беларуси создана и действует государственная система правовой информации Республики Беларусь, обеспечивающая возможность получения полной, достоверной, официальной правовой информации. Функционирование государственной системы правовой информации Республики Беларусь обеспечивает НЦПИ, который является центральным государственным научно-практическим учреждением, осуществляющим сбор, учет, обработку, хранение, систематизацию и актуализацию эталонной правовой информации, ее распространение (предоставление), экспертно-аналитическую деятельность в указанных сферах, а также официальное опубликование правовых актов.

НЦПИ создана и развивается государственная система правовой информации, предназначенная прежде всего для информационно-правового обеспечения принятия решений на основе процессов сбора, учета, систематизации и распространения правовой информации. Государственная система правовой информации основывается на:

* эталонном банке данных правовой информации, являющемся ресурсом, имеющим государственное значение;
* Национальном реестре правовых актов Республики Беларусь, представляющем собой электронную систему учета законодательства и единственное официальное полное издание;
* банк данных проектов законов Республики Беларусь;
* Едином правовом классификаторе Республики Беларусь.

Распространение правовой информации представляет собой важнейшую функцию НЦПИ (это как выпуск печатных изданий, так и использование информационно-коммуникационных технологий). К числу первых относится выпуск периодических печатных изданий (сборник правовых актов «Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь», научно-практического журнала «Право.by»), печатная продукция (сборники нормативных правовых актов, издания серии «Правовая библиотека НЦПИ», официальные издания кодексов).

Национальный реестр представляет собой систему учета правовых актов Республики Беларусь. Ведение Национального реестра осуществляется Национальным центром правовой информации Республики Беларусь.

Единственным источником официального опубликования правовых актов, зарегистрированных в Национальном реестре правовых актов Республики Беларусь, является Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. Датой официального опубликования правового акта считается дата его размещения на портале. Официальное опубликование на портале осуществляется только в разделе «Официальное опубликование».

НЦПИ имеет свои филиалы во всех областных центрах страны и г. Минске.

Эталонный банк данных правовой информации Республики Беларусь (далее – ЭБДПИ) – основной государственный информационно-правовой ресурс, который формируется и ведется Национальным центром правовой информации Республики Беларусь и представляет собой совокупность банков данных:

* Законодательство Республики Беларусь;
* Решения органов местного управления и самоуправления;
* Международные договоры.

ЭТАЛОН-ONLINE — информационно-правовая  система, обеспечивающая доступ в сети Интернет к эталонному банку данных правовой информации Республики Беларусь.

**Интернет-портал Национального центра правовой информации pravo.by**

Интернет-портал Республики Беларусь (далее – Национальный правовой портал) – основной государственный информационный ресурс глобальной компьютерной сети Интернет в области права и правовой информатизации. Формирование, ведение и обеспечение функционирования Национального правового портала осуществляются Национальным центром правовой информации Республики Беларусь.

Национальный правовой портал доступен в сети Интернет по адресам www.pravo.by, www.zakon.by. право.бел, права.бел и закон.бел. Англоязычная версия: www.law.by.

Одними из целей создания и функционирования Национального правового портала являются:

* концентрация и систематизация информации и знаний по вопросам права и правовой информатизации;
* официальное опубликование правовых актов, включенных в Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь;
* своевременное обеспечение граждан, государственных органов и иных организаций полной и достоверной правовой информацией, судебными постановлениями, а также комментариями и другими правовыми аналитическими материалами;
* создание условий для повышения международного авторитета Республики Беларусь и привлечения инвестиций в национальную экономику, развития предпринимательской инициативы, стимулирования деловой активности субъектов хозяйствования.

Основу информационного содержания Национального правового портала составляет правовая информация. На данном портале размещаются также тексты судебных постановлений, научно-практическая, учебная, справочная и иная информация.

Информация размещается с учетом следующих требований: актуальность, оперативность, достоверность и целостность; четкость структуризации, распределение данных по тематическим блокам; многовариантность представления информации с использованием различных телекоммуникационных средств, технопрограммных решений и различного уровня доступа к ней; представление информации на государственных языках Республики Беларусь, а также на английском языке.

**Информационно-поисковая система «ЭТАЛОН-ONLINE»**

Информационно-поисковая система (ИПС) «ЭТАЛОН-ONLINE» разработана и ведется Национальным центром правовой информации и включает более 320 000 документов в одной системе на сайте etalonline.by. Также ИПС «ЭТАЛОН-ONLINE» содержит тематические подборки документов (всего 18 тематических банк данных (далее – БД), которые будут полезны в работе не только специалистам соответствующего профиля, но и различных сфер деятельности), производится ежедневное обновление информационного массива. Система «ЭТАЛОН-ONLINE» доступна по адресу www.etalonline.by. В ней в свободном доступе размещены тексты Конституции Республики Беларусь, всех кодексов Республики Беларусь.

Функционал ЭТАЛОН-ONLINE включает:

* использовать Личный кабинет пользователя;
* просматривать предыдущие и будущие редакции правовых актов, а также сравнивать их;
* создавать закладки, добавлять документы в Избранное;
* делать извлечения и цитаты из официальных документов; получить краткую информацию о каждом документе с помощью карточки документа;
* работать с документами на 90 языках посредством функции Google Translate;
* сохранить и распечатать документы;
* подключиться к дополнительным ресурсам.

ИПС «ЭТАЛОН-ONLINE» позволяет полный доступ ко всему законодательству, судебной и правоприменительной практике и содержит **банки данных правовой информации**:

1) БД «Законодательство Республики Беларусь»

2) БД «Решения органов местного управления и самоуправления»

3) БД «Международные договоры»

4) БД «Судебная практика»

5) БД «Правоприменительная практика»

6) БД «Формы документов»

**БД «Законодательство Республики Беларусь»** содержит:

* Конституцию Республики Беларусь
* декреты и указы Президента Республики Беларусь
* законы Республики Беларусь
* постановления палат Парламента и Совета Министров Республики Беларусь
* правовые акты Национального банка Республики Беларусь, министерств, иных республиканских органов государственного управления
* правовые акты Конституционного Суда Республики Беларусь, Пленума Верховного Суда Республики Беларусь

**БД** **«Решения органов местного управления и самоуправления»** включает правовые акты областных, Минского городского Советов депутатов, облисполкомов и Минского горисполкома, местных органов управления и самоуправления базового территориального уровня.

**БД** **«Международные договоры»** содержит:

* международные договоры Республики Беларусь
* правовые акты, принимаемые в рамках международных и межгосударственных образований

**БД** **«Судебная практика»**включает:

* решения и заключения Конституционного Суда Республики Беларусь
* постановления пленумов Верховного Суда и Высшего Хозяйственного Суда
* определения (решения) коллегий Верховного Суда Республики Беларусь
* постановления президиумов областных судов (суда г. Минска)
* обзоры судебной практики

**БД «Правоприменительная практика»** содержит: 

* локальные нормативные правовые акты, исходящие из уполномоченных государственных органов
* методические рекомендации, предназначенные для использования в работе государственных органов
* письма государственных органов, содержащие разъяснения по правильному пониманию и применению нормативных предписаний конкретного нормативного правового акта
* анализ и обобщение правоприменительной практики
* справочно-аналитические материалы
* публикации теоретико-прикладного характера
* материалы международных научно-практических конференций

**БД «Формы документов»** включает:

* типовые (примерные) формы и образцы документов, содержащиеся в нормативных правовых актах, размещенных в эталонном банке данных правовой информации Республики Беларусь
* авторские формы документов

Государственные информационно-правовые ресурсы могут быть использованы, в частности, для изучения гражданского права путем предоставления доступа к Гражданскому кодексу Республики Беларусь, равным образом для изучения вопросов правового регулирования отношений, связанных с рекламой и рекламными играми, с ценообразованием и защитой прав потребителей (Закон Республики Беларусь «О рекламе» от 10 мая 2007 г. № 225-З, Указ Президента Республики Беларусь «О проведении рекламных игр в Республике Беларусь» от 30 января 2003 г. № 51, Закон Республики Беларусь «О ценообразовании» от 10.05.1999 г. № 255-З, Закон Республики Беларусь «О защите прав потребителей» от 09.01.2002 г. № 90-З).

Также на основе использования государственных информационно-правовых ресурсов можно узнать нормативное регулирование организационно-правовых форм предпринимательства (Гражданский кодекс), подходов к составлению бизнес-плана. Применительно последнего существует, в частности, Постановление Министерства экономики Республики Беларусь от 31 августа 2005 г. № 158 «О бизнес-планах инвестиционных проектов», которым утверждены правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов. Данные правила устанавливают порядок составления бизнес-планов инвестиционных проектов (далее – бизнес-план), в том числе определяют ключевые этапы и последовательность проведения исследований, требования (включая упрощенные) к структуре, содержанию и оформлению бизнес-планов, представляемых в соответствии с законодательством на рассмотрение республиканскому органу государственного управления, иной организации, подчиненной Правительству Республики Беларусь, областному (Минскому городскому) исполнительному комитету, в подчинении которого (которой) находится (в состав, систему которого (которой) входит) юридическое лицо, инициирующее и (или) реализующее инвестиционный проект, если такое подчинение имеется, либо к компетенции которого (которой) относятся вопросы, связанные с производством продукции, выполнением работ, оказанием услуг.

**Гражданское право Республики Беларусь**

Понятие гражданского права. Субъекты гражданского права. Объекты гражданских прав. Понятие и виды сделок. Гражданско-правовой договор. Представительство. Доверенность. Сроки в гражданском праве. Исковая давность. Право собственности и другие вещные права. Защита гражданских прав. Общие положения об обязательствах (понятие, виды, стороны, исполнение, обеспечение исполнения, прекращение). Гражданско-правовая ответственность: условия, особенности, формы, основания освобождения.

**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.

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

*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*.

Гражданско-правовой договор

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

К договорам применяются правила о дву- и многосторонних сделках.

Граждане и юридические лица свободны в заключении договора. Понуждение к заключению договора не допускается, за исключением случаев, когда обязанность заключить договор предусмотрена законодательством или добровольно принятым обязательством (принцип свободы договора).

Условия договора определяются по усмотрению сторон в порядке и пределах, предусмотренных законодательством.

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.

Договор заключается посредством направления оферты (предложения заключить договор) одной из сторон и ее акцепта (принятия предложения) другой стороной. Ответ о согласии заключить договор на иных условиях, чем предложено в оферте, не является акцептом. Такой ответ признается отказом от акцепта и в то же время новой офертой (ст. 413 ГК Беларуси).

Договор в письменной форме может быть заключен путем составления одного документа, подписанного сторонами, а также путем обмена документами посредством почтовой, телеграфной, телетайпной, электронной или иной связи, позволяющей достоверно установить, что документ исходит от стороны по договору.

**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.

**Сроки в гражданском праве. Исковая давность**

Установленный законодательством, сделкой или назначаемый судом *срок* определяется календарной датой или истечением периода времени, который исчисляется годами, месяцами, неделями, днями или часами. *Срок* может определяться также указанием на событие, которое должно неизбежно наступить.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Если срок установлен для совершения какого-либо действия, оно может быть выполнено до двадцати четырех часов последнего дня срока. Однако если это действие должно быть совершено в организации, то срок истекает в тот час, когда в этой организации по установленным правилам прекращаются соответствующие операции.

Исковая давность

*Исковой давностью* признается срок для защиты права по иску лица, право которого нарушено.

Общий срок исковой давности устанавливается в *три года*.

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

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

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

По обязательствам, срок исполнения которых не определен либо определен моментом востребования, течение срока исковой давности начинается, когда у кредитора возникает право предъявить требование об исполнении обязательства, а если должнику предоставляется льготный срок для исполнения такого требования, исчисление срока исковой давности начинается по окончании указанного срока.

Приостановление течения срока исковой давности

Течение срока исковой давности приостанавливается:

1. если предъявлению иска препятствовало чрезвычайное и непредотвратимое при данных условиях обстоятельство (непреодолимая сила);
2. если истец или ответчик находится в составе Вооруженных Сил Республики Беларусь, переведенных на военное положение;
3. в силу установленной на основании законодательного акта Правительством Республики Беларусь отсрочки исполнения обязательств (мораторий);
4. в силу приостановления действия акта законодательства, регулирующего соответствующее отношение;
5. если предъявлена претензия.

Течение срока исковой давности приостанавливается при условии, если указанные обстоятельства возникли или продолжали существовать в последние шесть месяцев срока давности, а если этот срок равен шести месяцам или менее шести месяцев, – *в течение срока давности.*

Со дня прекращения обстоятельства, послужившего основанием приостановления давности, течение ее срока продолжается. Оставшаяся часть срока удлиняется до шести месяцев, а если срок исковой давности равен шести месяцам или менее шести месяцев, – *до срока давности*.

При предъявлении претензии течение срока исковой давности приостанавливается со дня направления претензии до получения ответа на претензию или истечения срока для ответа, установленного законодательством или договором.

Перерыв течения срока исковой давности

Течение срока исковой давности прерывается предъявлением иска в установленном порядке, а также совершением обязанным лицом действий, свидетельствующих о признании долга.

После перерыва течение срока исковой давности начинается заново. Время, истекшее до перерыва, не засчитывается в новый срок.

Требования, на которые исковая давность не распространяется

Исковая давность не распространяется на:

1. требования, вытекающие из нарушения личных неимущественных прав и других нематериальных благ, кроме случаев, предусмотренных законодательными актами;
2. требования вкладчиков к банку или небанковской кредитно-финансовой организации о возврате банковских вкладов (депозитов);
3. требования о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью гражданина. Однако требования, предъявленные по истечении трех лет с момента возникновения права на возмещение вреда, удовлетворяются не более чем за три года, предшествовавшие предъявлению иска;
4. требования собственника или иного законного владельца об устранении всяких нарушений его права, хотя бы эти нарушения и не были соединены с лишением владения;
5. другие требования в случаях, установленных законодательными актами.

**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.

**Общие положения об обязательствах (понятие, виды, стороны, исполнение, обеспечение исполнения, прекращение)**

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.

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

При *солидарной обязанности* должников кредитор вправе требовать исполнения как от всех должников совместно, так и от любого из них в отдельности, притом как полностью, так и в части долга.Кредитор, не получивший полного удовлетворения от одного из солидарных должников, имеет право требовать недополученное от остальных солидарных должников.Солидарные должники остаются обязанными до тех пор, пока обязательство не будет исполнено полностью.

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

Способы обеспечения исполнения обязательств

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

**Гражданско-правовая ответственность: условия, особенности, формы, основания освобождения**

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

Формы гражданско-правовой ответственности

*Возмещение убытков* (*ст. 14 ГК Беларуси*). Лицо, право которого нарушено, может требовать полного возмещения причиненных ему убытков, если законодательством или соответствующим законодательству договором не предусмотрено иное.

Под убытками понимаются расходы, которые лицо, чье право нарушено, произвело или должно будет произвести для восстановления нарушенного права, утрата или повреждение имущества (реальный ущерб), а также неполученные доходы, которые это лицо получило бы при обычных условиях гражданского оборота, если бы его право не было нарушено (упущенная выгода).

Если лицо, нарушившее право, получило вследствие этого доходы, лицо, право которого нарушено, вправе требовать возмещения наряду с другими убытками упущенной выгоды в размере, не меньшем, чем такие доходы.

При определении упущенной выгоды учитываются предпринятые кредитором для ее получения меры и сделанные с этой целью приготовления.

*Убытки и неустойка* (*ст. 365 ГК Беларуси*). Если за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательства установлена неустойка, то убытки возмещаются в части, не покрытой неустойкой.Законодательством или договором могут быть предусмотрены случаи, когда допускается взыскание только неустойки, но не убытков, когда убытки могут быть взысканы в полной сумме сверх неустойки, когда по выбору кредитора могут быть взысканы либо неустойка, либо убытки.

За *пользование чужими денежными средствами* вследствие их неправомерного удержания, уклонения от их возврата, иной просрочки в их уплате либо неосновательного получения или сбережения за счет другого лица подлежат уплате проценты на сумму этих средств. Размер процентов определяется ставкой рефинансирования Национального банка Республики Беларусь на день исполнения денежного обязательства или его соответствующей части, за исключением взыскания долга в судебном порядке, когда суд удовлетворяет требование кредитора исходя из ставки рефинансирования Национального банка на день вынесения решения (*ст. 366 ГК Беларуси*).

Основания ответственности за нарушение обязательства (ст. 372 ГК Беларуси)

Лицо, не исполнившее обязательство либо исполнившее его ненадлежащим образом, несет ответственность при наличии вины (умысла или неосторожности), кроме случаев, когда законодательством или договором предусмотрены иные основания ответственности.

Если иное не предусмотрено законодательством или договором, лицо, не исполнившее обязательство либо исполнившее его ненадлежащим образом при осуществлении предпринимательской деятельности, несет ответственность, если не докажет, что надлежащее исполнение обязательства невозможно вследствие непреодолимой силы, то есть чрезвычайных и непредотвратимых при данных условиях обстоятельств.

Общие основания ответственности за причинение вреда (ст. 933 ГК Беларуси)

Вред, причиненный личности или имуществу гражданина, а также вред, причиненный имуществу юридического лица, подлежит возмещению в полном объеме лицом, причинившим вред.

Лицо, причинившее вред, освобождается от возмещения вреда, если докажет, что вред причинен не по его вине. Законом может быть предусмотрено возмещение вреда и при отсутствии вины причинителя.

Не подлежит возмещению вред, причиненный в состоянии необходимой обороны, если при этом не были превышены ее пределы (*ст. 935 ГК Беларуси*).

*Причинение вреда в состоянии крайней необходимости(ст. 935 ГК Беларуси*). Вред, причиненный в состоянии крайней необходимости, то есть для устранения опасности, угрожающей самому причинителю или другим лицам, если эта опасность при данных обстоятельствах не могла быть устранена иными средствами, должен быть возмещен лицом, причинившим вред. Учитывая обстоятельства, при которых был причинен такой вред, суд может возложить обязанность его возмещения на третье лицо, в интересах которого действовал причинивший вред, либо освободить от возмещения вреда полностью или частично как это третье лицо, так и лицо, причинившее вред.

*Ответственность за вред, причиненный деятельностью, создающей повышенную опасность для окружающих* (*ст. 948 ГК Беларуси*). Юридические лица и граждане, деятельность которых связана с повышенной опасностью для окружающих (использование транспортных средств, механизмов, электрической энергии высокого напряжения, атомной энергии, взрывчатых веществ, сильнодействующих ядов и т.п.; осуществление строительной и иной, связанной с нею деятельности и др.), обязаны возместить вред, причиненный источником повышенной опасности, если не докажут, что вред возник вследствие непреодолимой силы или умысла потерпевшего.

**Экономическая сущность предпринимательской деятельности**

**Сущность предпринимательства.**

 В Законе РБ «О предпринимательстве в Республике Беларусь» от 28 мая 1991 г. (Ведомость Верховного Совета РБ, 1991 г., № 19, ст.269, 1992 г., № 6, ст.105, 1994 г., № 6, ст.72) в ст.1 дается определение понятия «предпринимательство».

**«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).

Термин **«бизнес»** в переводе с английского «business» означает дело, занятие, торговля, коммерция. Бизнесмен – это деловой человек, стремящийся сделать прибыльной свою деятельность. В законодательстве слово «бизнес» не употребляется, но широко используется термин «предпринимательство».

Таким образом, термин **«бизнес»** ввиду отсутствия легального толкования остается общеупотребительным словом.

Бизнес – понятие более широкое, чем предпринимательская деятельность, поскольку к бизнесу относится совершение любых единичных разовых коммерческих сделок, в любой сфере деятельности, направленных на получение дохода (прибыли).

В дальнейшем будем считать, что **«предпринимательство»** и **«бизнес»** – это термины, обозначающие одно и то же, т.е. дело, направленное на извлечение дохода.

Предпринимательская деятельность осуществляется **физическими** и **юридическими** лицами.

**Физические лица** – это индивидуальные предприниматели, правовое положение которых регулируется соответствующими законами.

Предпринимательская деятельность, осуществляемая физическими лицами, относится к индивидуальной (частной) предпринимательской деятельности.

Предпринимательская деятельность, осуществляемая юридическими лицами, относится к коллективному предпринимательству.

**Юридическими лицами** в предпринимательской деятельности являются все виды предприятий: хозяйственные товарищества (полные и коммандитные) хозяйственные общества (акционерные ОАО, ЗАО, ООО, ОДО); производственные кооперативы и унитарные предприятия.

Что лучше: создавать частное предприятие или кооператив, предприниматель решит сам. Более подробно отличия и преимущества одного юридического лица от другого мы рассмотрим в специальном разделе.

**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.

К производственной предпринимательской деятельности относится деятельность, при которой предприниматель осуществляет производство продукции (работ, услуг), подлежащих реализации потребителям.

Формула кругооборота производственного капитала:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | *Д - Т…П… - Т\* - Д\*; Д\* > Д*, | | (1.1) |
|  | | | | |
| где | *Д* – деньги;  *Т* – товар;  *П* – производство;  *Д\* = Д + д*, где *д* – прирост капитала;  *Т\** – произведенный новый товар. | | | |
|  |  |  | |  |
|  | | | *Д = Др + Дм + Дс + Ди + Ду*, | (1.2) |
|  | | | | |
| где | *Д* – денежные затраты;  *Др* – денежные затраты на рабочую силу;  *Дм* – денежные затраты на материалы;  *Дс* – на основные средства производства;  *Ди* – на информацию;  *Ду* – на услуги. | | | |
|  |  | |  |  |
|  |  |  |  |  |

 Коммерческое предпринимательство – это операции и сделки по купле-продаже, т.е. перепродаже товаров и услуг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | *Д - Т - Д\**. | (1.3) |

 Денежные затраты на приобретение товара:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | *Дт = Т1 \* Ц01 + Т2 \* Ц02 + … + Тn \* Ц0n*, | (1.4) |
|  | | | |
| где | *Ц01, … , Ц0n* – цены приобретения товаров. | | |
|  |  |  |  |

 Денежная выручка:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | *Дв = Т1Ц1 + Т2Ц2 + … ТnЦn; Дв > Дт,*, | (1.5) |
|  | | | |
| где | *Ц1 … Цn* – цены реализации товаров;  *Т1 … Тn* – количество товаров. | | |
|  |  |  |  |

 Цены реализации должны быть больше цен приобретения товаров.

Финансовое предпринимательство, где объектом купли-продажи являются деньги, валюта, ценные бумаги. Осуществляют банки, биржи, АО.

Формула финансового капитала:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | *Д - Д\*; Д\* > Д.* | (1.6) |

**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.

**Анализ возможностей ресурсов и рисков в предпринимательстве**

 Начинающий предприниматель сам выбирает среду деятельности.

Исходя из того, что начинающий бизнесмен хорошо знает свои наклонности и имеет определенные навыки, рассмотрим внешние факторы, которые следует принять во внимание, выбирая сферу деятельности, рыночную нишу.

1.1. Учесть входные барьеры.

Организатору бизнеса полезно знать, что существуют чисто: а) экономические ограничения на проникновение в ту или иную отрасль – так называемые входные барьеры: 1) высокий уровень первоначальных капиталовложений; 2) длительный срок окупаемости капитальных вложений; 3) неопределенность в достижении коммерческого результата; 4) отсутствие прибыли даже при нормальном течении предпринимательской деятельности (например, в образовании).

Существуют б) правовые ограничения – запрещенные сферы деятельности, например, производство наркотиков или вооружений, а также закрытые для частного предпринимательства сферы (производство ряда алкогольных и всех табачных изделий, сооружение альтернативных систем электроснабжения, телефонной и телеграфной связи.

1.2. Оценить конъюнктуру.

Предпринимательской деятельности, а особенно инвестиционной, свойственна цикличность. Важно выбрать не только сферу деятельности, но и время начала деятельности, ее наибольшей активности. Необходимо читать прессу, следить за индикаторами конъюнктуры, например, за движением курсов ценных бумаг на биржах или банковского процента.

Экономическая ситуация отличается не только: а) во времени, но б) в пространстве. Отдельные регионы развиваются более бурно, другие переживают застой.

Это же относится и к отраслям. Отдельные отрасли (электроника, информатика, биотехнология) развиваются активно, другие – спокойно, третьи – угасают. Приоритетными для бизнеса являются динамичные, новые отрасли.

Выбирая сферу деятельности, важно учесть, что привлекательность той или иной сферы зависит от в) поведения уже действующих в ней предпринимателей, их тяготения к конкуренции или к монополии. В монополизированную отрасль внедриться труднее, чем в конкурентную.

1.3. Определить возможности предприятия: внутренние и внешние.

Необходимо определить, насколько предприятию подходят новые продукты и новые рынки, или иначе, насколько эти последние соответствуют целям и ресурсам предприятия.

Цель предпринимательства – прибыль. Способно ли будет Ваше предприятие отобрать будущую прибыль у других агентов.

Предприятие не может производить все. Оно должно производить то, что соответствует его ресурсам, техническим возможностям.

Размышляя о будущем своего проекта, необходимо представлять примерный минимум первоначальных денежных вложений. Такой минимум бывает различным для различных сфер деятельности. Рассчитывая минимум, необходимо учесть и скорость возврата вложенных средств. В отраслях с коротким производственным циклом, т.е. временем, в течение которого товар производится и доводится до потребителя, денежные вложения возвращаются быстрее, чем в отраслях с длительным производственным циклом. Затраты возвращаются после реализации продукции, ее продажи, поэтому надо позаботиться о необходимом для всего производственного цикла, минимуме средств, рассчитать, нужно ли их будет привлекать со стороны.

Необходимо проанализировать и внешние возможности. Часто полезно объединяться с другими предпринимателями. Объединение ресурсов имеет смысл тогда, когда факторы производства дополняют друг друга. Тут может быть использована любая форма кооперации: 1) совместная реализация технического проекта, 2) совместное вложение средств в крупномасштабное производство, 3) совместное освоение природных ресурсов, 4) взаимные поставки комплектующих изделий или 5) совместное сооружение промышленных объектов, 6) возможна работа по заказам.

1.4. Изучить рынок товара.

1. Анализ спроса. Спрос – потребительская потребность, выражающаяся в желании приобрести товар в определенном количестве. Размер реального спроса зависит от реальной покупательской способности, а также от цены на товар. Чем выше цена, тем, как правило, ниже спрос. Вследствие ожидания лучшего качества или престижности спрос иногда возрастает вместе с ценой.

Спрос изучается по статистическим публикациям, социологическим исследованиям, по личным контактам с потребителем. Необходимо определить спрос на текущий момент и на перспективу. Есть традиционный, постоянный спрос (на хлеб), есть зарождающийся спрос на новый продукт. При выпуске нового продукта спрос может значительно опережать предложение.

Постепенно спрос насыщается и затухает.

2. Анализ предложения. Необходимо определение меры насыщения рынка предпринимательской инициативой и деятельностью. Здесь необходимо изучать справочные, рекламные издания, статистику, проводить контактный анализ.

3. Оценка конкурентоспособности.

Необходимо сравнение вашей продукции с продукцией ближайших конкурентов. Сравниваются показатели технические (габаритов, надежности, долговечности, соответствия экологическим нормам и т.п.) и экономические (расходов по приобретению и использованию, транспортировке, продаже).

Необходимо также оценить может ли ваше предприятие производить товар с меньшими затратами, чем у ведущих конкурентов? Если нет, то ищите другие рынки, решайте производственные проблемы.

4. Выбор целевого сегмента рынка.

Любой рынок неоднороден – существуют различные группы потребителей, нуждающихся в разных товарах или различных модификациях (вариантах) одного и того же товара. Для каждого из планируемых к выпуску продуктов (или модификаций) необходимо найти свой рынок потребителей, т.е. определить некоторую часть Вашего общего рынка. Это называется «Осуществить сегментирование рынка». Полный охват рынка – прерогатива опытного предпринимателя.

5. Позиционирование товара – т.е. определение положения товара по отношению к другим товарам того же сегмента рынка: конкуренция с аналогичными товарами или вхождение в сегмент рынка с принципиально новым товаром. От этого будет зависеть вся рыночная стратегия предпринимателя.

6. Технико-экономическое обоснование – расчеты экономической эффективности предполагаемого проекта, т.е. соотношение затрат и доходов (затраты на сырье, оборудование, заработную плату, рекламу и сбыт). Доходы рассчитываются, исходя из планируемого объема продаж и предполагаемого уровня цены, а затем относятся к затратам. ТЭО подготовят специалисты. Оно включает в себя несколько сводных таблиц, из которых выводятся показатели прибыли, представленной к налогообложению, величина чистой прибыли (за вычетом налогов), рентабельности предприятия, сроков окупаемости инвестиций. Смысл составления таблиц из расчетов в выборе оптимального варианта осуществления предпринимательской деятельности. Сюда также входит и технико-экономическое сравнение производимых продуктов.

С помощью ТЭО предприниматель проверяет свои планы и расчеты, убеждает себя и других (банкиров, партнеров по бизнесу, спонсоров), что проект имеет шансы на коммерческий успех.

1.5. Определить рыночную стратегию предприятия.

Рыночная стратегия предприятия определяется, исходя из выбранного товара и рынка, для которого он предназначен. Она строится с учетом имеющихся у предприятия возможностей и включает определение основных целей предприятия и основные пути их реализации.

Стратегию можно строить, полагаясь лишь на собственный опыт и интуицию. Но это на практике не всегда приемлемо. Стратегия требует всесторонней разработки, не исключающей и применение сложных формализованных методов.

Одним из инструментов построения рыночной стратегии является матрица «продукт-рынок».

Простейшая четырехклеточная матрица дает наглядное представление о четырех возможных вариантах стратегии предприятия (таблица 1.3.3.1).

 Таблица 1 Четырехклеточная матрица «продукт-рынок»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Продукт  Рынок | Традиционные товары | Новые товары |
| Основные рынки | 1. Более глубокое освоение рынка | 3. Разработка товара |
| Новые рынки | 2. Расширение границ рынка | 4. Диверсификация |

Поле 1 – предприятие работает с существующими товарами на существующих рынках. Это наименее надежный вариант стратегии на перспективу.

Рискуете столкнуться с конкурентами, быстро ощутить падение спроса на товар. Здесь нельзя рассчитывать на долговременный приток прибыли.

Поле 2 – расширение рынка при сохранении существующих товаров или экстенсивная стратегия. Такая стратегия сопряжена со значительными расходами на рекламу товара и самого предприятия.

Она целесообразна лишь на начальных стадиях цикла спроса и жизненного цикла товара, когда могут быть гарантированы возмещение затрат на рекламу и продвижение товара на рынок.

Поле 3 – стратегия разработки нового продукта на уже известных рынках.

Инновационная стратегия.

Поле 4 – разработка новых продуктов на новых рынках – стратегия диверсификации. Это наиболее эффективная стратегия на долговременную перспективу, требует значительных затрат на разработку новых продуктов, рекламу и продвижение товаров на новые рынки.

Выбор нужной стратегии осуществляется на основе оценок шансов и рисков, соответствующих каждой из стратегий (таблица 1.3.3.2).

 Таблица 2 Опытная оценка стратегических возможностей «продукт-рынок»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стратегия | Шансы успеха, % | Риск |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | 45 | Незначительный |
| 1 | 2 | 3 |
| 2 | 20 | Большой |
| 3 | 30 | Средний |
| 4 | 5 | Очень большой |

 В данном примере из 4-х возможных стратегий для предприятия предпочтительней 1-я, т.к. имеет больше шансов на успех и наименьший риск по сравнению с остальными (на данный момент времени, но не перспективу).

При работе на рынок возникает проблема взаимосвязи между продуктом, рынками и регионами, потенциалом предприятия и запросами покупателей. При принятии стратегических решений предприниматель должен учесть все эти пять компонентов.

Рисунок 1 дает представление о множестве вариантов стратегии: 3 возможных состояния потенциала предприятия х 3 модификации продукта х 3 рыночные сферы х 5 возможных регионов сбыта х 2 области проблем покупателей = 270 вариантов стратегии предприятия.

Рисунок 1 Зависимость между продуктами, рынками, регионами, потенциалом предприятия и проблемами покупателей

 Основной целью предпринимателя при разработке стратегии является формирование предложения продукции на рынок, которое обеспечивало бы коммерческий успех на длительную перспективу.

**Организация 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.

**Проблемы выживания начинающих предпринимателей**.

 Выживание – доминирующая задача любой организации. Первые несколько месяцев деятельности компании являются для нее наиболее критическими:

1) ее продукция еще никому не известна;

2) реклама имеет небольшой эффект;

3) заказы на производимые товары единичны;

4) организационная структура находится на этапе формирования;

5) из-за малого объема продаж;

6) больших капитальных затрат;

7) трудностей в получении кредитов;

8) возникают серьезные финансовые проблемы.

Необходимость выжить в конце концов приведет к тому, что компания будет прибегать к определенной стратегии, предполагающей:

1) рассредоточение риска, т.е. осуществление своих операций не на одном, а на нескольких рынках, а также производство целого ряда товаров широкого ассортимента;

2) адаптацию к изменяющимся условиям, т.е. инвестирование маркетинга, поиск возможностей выпуска новых товаров, с тем, чтобы оперативно реагировать на изменения внешней среды;

3) пассивный маркетинг, т.е. отказ от наступления на позиции конкурента, и отсюда – отсутствие риска ответного удара;

4) целевые отчисления из прибыли, т.е. создание определенных резервов в результате успешной коммерческой деятельности на черный день.

Главными препятствиями на пути роста компании могут быть:

1) сопротивление ведущих служащих фирмы, которые, вероятно предпочтут жить без особых трудностей и забот, усилиям по выпуску новой продукции и материалов;

2) отсутствие гибкости организационной структуры, например, в принятии решений, когда производство, средства связи могут оказаться не соответствующими условиям деятельности крупной компании;

3) нехватка высокопрофессиональных специалистов, а также соответствующих ресурсов (капитала, производственной площади);

4) меры, принимаемые конкурентами, которые могут создавать серьезные препятствия усилиям компании по увеличению объема продаж (насыщение спроса продукцией конкурента).

Под ростом предприятия понимается:

1) долговременный рост прибыли;

2) возросший объем продаж;

3) завоевание значительной части рынка;

4) достижение лидирующих позиций в отрасли или на рынке;

5) рост числа сбытовых и торговых предприятий;

6) увеличение численности занятых на производстве;

7) накопление дополнительных ресурсов (т.е. более эффективное использование вложенного капитала).

**Организационно-правовые формы предпринимательства**

**Создание хозяйственных товариществ и обществ**

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

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

Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме *полного товарищества* и *коммандитного товарищества*.

Хозяйственные общества могут создаваться в форме акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью или общества с дополнительной ответственностью.

Участниками полных товариществ и полными товарищами в коммандитных товариществах могут быть индивидуальные предприниматели и (или) коммерческие организации.

Участниками хозяйственных обществ и вкладчиками в коммандитных товариществах могут быть граждане и юридические лица.

Государственные органы и органы местного самоуправления не вправе выступать участниками хозяйственных обществ и вкладчиками в коммандитных товариществах, если иное не установлено законодательством.

Унитарные предприятия, государственные объединения, а также финансируемые собственником учреждения могут быть участниками хозяйственных обществ и вкладчиками в коммандитных товариществах с разрешения собственника, если иное не установлено законодательством.

Хозяйственные товарищества и общества могут быть учредителями (участниками) других хозяйственных товариществ и обществ, за исключением случаев, предусмотренных законодательством.

Оценка неденежного вклада участника хозяйственного общества производится по соглашению между участниками общества и в случаях, предусмотренных, законодательством, подлежит независимой экспертизе.

Участники хозяйственного товарищества или обществ вправе:

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

Участники хозяйственного товарищества или общества обязаны:

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

В случае выхода и исключения участника хозяйственного товарищества или общества из состава участников, кроме участника АО, ему выплачивается стоимость части имущества, соответствующая доле этого участника в уставном фонде, если иное не предусмотрено учредительными документами, а также часть прибыли, приходящаяся на его долю в прибыли.

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

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

**Образование и ведение дел полного товарищества**

Ст. 66. Основные положения о полном товариществе:

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

*Полное товарищество* создаётся и действует на основании *учредительного договора.*

*Учредительный договор* подписывается всеми его участниками и содержит:

1. наименование ЮЛ;
2. местонахождение;
3. цели деятельности;
4. условия о размере и составе уставного фонда;
5. о порядке изменения долей каждого из участников в уставном фонде;
6. о размере, составе, сроках и порядке внесения ими вкладов;
7. об ответственности участников за нарушение обязанностей по внесению вкладов;
8. порядок управления деятельностью.

*Управление* деятельностью осуществляется по общему согласию всех участников. Каждый участник имеет *один* голос, если учредительным договором не предусмотрен иной порядок определения количества голосов его участников.

Каждый участник полного товарищества вправе действовать *от имени* товарищества, если учредительным договором не установлено, что все его участники ведут дела *совместно* либо ведение дел поручено *отдельным участникам.*

*При совместном* ведении дел товарищества его участниками для совершения каждой сделки требуется *согласие всех участников товарищества.*

Если *ведение* дел *поручается одному или нескольким участникам*, остальные участники для совершения сделок от имени товарищества должны иметь доверенность от участника (участников), на которого возложено ведение дел товарищества.

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

*Участник* полного товарищества *обязан* участвовать в его деятельности в соответствии с условиями учредительного договора. Ст. 71. Распределение прибыли и убытков полного товарищества.

1. *Прибыль и убытки* полного товарищества распределяются между его участниками пропорционально их долям в уставном фонде, если иное не предусмотрено учредительным договором или иным соглашением участников.
2. Если вследствие понесённых товариществом убытков стоимость его чистых активов станет меньше размера его уставного фонда, полученная товариществом прибыль не распределяется между участниками до тех пор, пока стоимость чистых активов не превысит размер уставного фонда.

*Уставной фонд* – это средства, вложенные в основные и оборотные средства учредителями предприятия.

*Активы* [assets] – экономические ресурсы компании в форме основного и оборотного капитала, нематериальных средств, используемые в производственной деятельности с целью получения дохода.

*Пассивы* [liabilities] – заёмные денежные средства, используемые фирмой для финансирования своей деятельности.

Пример баланса предприятия представлен в таблице 1.4.2.1.

Таблица 1.4.2.1 Баланс активов и пассивов

|  |  |
| --- | --- |
| Актив, тыс. р. | Пассив, тыс. р. |
| Основной капитал 900  Оборотный капитал 10 | Уставный фонд 200  Денежный резерв 100  Прибыль 69  Долгосрочные кредиты 500  Краткосрочные кредиты 41 |
| Итого 910 | 910 |

*Ответственность* участников по его *обязательствам*:

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

Полное товарищество ликвидируется, когда в нём остаётся единственный учредитель и может быть преобразовано в унитарное предприятие в течение трёх месяцев.

**Порядок образования и ликвидации коммандитного товарищества**

Ст. 81. Основные положения о коммандитном товариществе.

1. *Коммандитным товариществом* признаётся товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества всем своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников (вкладчиков, коммандитов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесённых ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.
2. Положение полных товарищей, участвующих в коммандитном товариществе, и их ответственность по обязательствам товарищества определяются законодательством об участниках полного товарищества.
3. Лицо может быть полным товарищем только в одном коммандитном товариществе.Участник полного товарищества не может быть полным товарищем в коммандитном товариществе.Полный товарищ в коммандитном товариществе не может быть участником полного товарищества.
4. Фирменное наименование коммандитного товарищества должно содержать либо имена (наименования) всех полных товарищей и слова "коммандитное товарищество" либо имя (наименование) не менее чем одного полного товарища с добавлением слов "и компания" к "коммандитное товарищество".
5. К коммандитному товариществу применяются правила ГКРБ о полном товариществе, поскольку это не противоречит законодательству о коммандитном товариществе.

*Коммандитное товарищество* создаётся и действует на основании *учредительного договора*, который подписывается всеми полными товарищами.

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

Вкладчик коммандитного товарищества *обязан* внести вклад в уставный фонд. Он имеет *право*:

1. получать часть прибыли товарищества, причитающуюся на его долю в уставном фонде;
2. знакомиться с годовыми отчётами и балансами товарищества;
3. по окончании финансового года выйти из товарищества и получить свой вклад в порядке, предусмотренном учредительным договором;
4. передать свою долю в уставном фонде или её часть другому вкладчику или третьему лицу.

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

Коммандитное товарищество сохраняется, если в нём остаются, по крайней мере, *один полный товарищ* и *один вкладчик*.

При *ликвидации* товарищества вкладчики имеют преимущественное перед полными товарищами право на получение вкладов из имущества товарищества, оставшегося после удовлетворения требований его кредиторов.

Оставшееся после этого имущество распределяется между полными товарищами и вкладчиками пропорционально их долям в уставном фонде, если иной порядок не установлен учредительным договором или соглашением полных товарищей и вкладчиков.

**Образование, реорганизация и ликвидация общества с ограниченной ответственностью**

*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.

**Создание общества с дополнительной ответственностью**

*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.

**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.

**Дочерние и зависимые общества**

Хозяйственное общество признается *дочерним*, если другое (основное) хозяйственное общество или товарищество в силу преобладающего участия в его уставном фонде, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет возможность определять решения, принимаемые таким образом. Дочернее общество не отвечает по долгам основного общества (товарищества).

Основное общество (товарищество) несет солидарную ответственность по сделкам, заключенным по его указанию и субсидиарную ответственность по долгам в случае банкротства дочернего общества по вине основного общества (товарищества).

*Зависимое хозяйственное общество* – это такое общество, в котором другое (основное) общество обладает в высшем органе управления количеством голосов, достаточным в соответствии с уставом для принятия решений.

Участники (акционеры) дочернего общества вправе требовать возмещения основным обществом (товариществом) убытков, причиненных по его вине дочернему обществу, если иное не установлено законодательством о хозяйственных обществах.

Пределы взаимного участия хозяйственных обществ в уставных фондах друг друга и число голосов, которыми одно из таких обществ может пользоваться на общем собрании участников или акционеров другого общества, определяются законодательством.

Хозяйственное общество признается *зависимым*, если другое хозяйственное общество имеет долю в уставном фонде (акции) этого общества в размере, соответствующем 20 и более процентам голосов от общего количества голосов, которыми оно может пользоваться на общем собрании участников такого общества.

**Образование, реорганизация и ликвидация производственных кооперативов**

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

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

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

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

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

Устав кооператива должен содержать:

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

Число членов кооператива не должно быть менее *трех*.

Имущество, находящееся в собственности производственного кооператива, делится на паи его членов в соответствии с уставом кооператива.

Прибыль кооператива распределяется между его членами в соответствии с их трудовым участием, если иной порядок не предусмотрен уставом кооператива. В таком же порядке распределяется имущество, оставшееся после ликвидации кооператива и удовлетворения требований кредиторов.

Высшим органом управления кооперативом является *общее собрание* его членов. Исполнительными органами являются *правление* и (или) его *председатель*. Они осуществляют текущее руководство деятельностью кооператива и подотчетны наблюдательному совету и общему собранию членов кооператива. Компетенция органов управления кооперативом и порядок принятия ими решений определяется законодательством и уставом кооператива.

К исключительной компетенции общего собрания членов кооператива относятся:

1. Изменение устава кооператива.
2. Образование наблюдательного совета и исполнительных органов и прекращение их полномочий.
3. Прием и исключение членов кооператива.
4. Утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов, распределение прибыли и убытков.
5. Решение о реорганизации и ликвидации кооператива.

Член кооператива имеет один голос при принятии решений общим собранием. Член кооператива вправе по своему усмотрению выйти из кооператива. В этом случае ему должна быть выплачена стоимость пая или выдано имущество, соответствующее его паю, а также осуществлены другие выплаты, предусмотренные уставом кооператива.

Член кооператива вправе передать свой пай или его часть другому члену кооператива, если иное не предусмотрено законодательством и уставом кооператива. Передача пая (его части) гражданину, не являющемуся членом кооператива, допускается лишь с согласия кооператива. В этом случае другие члены кооператива пользуются преимущественным правом покупки такого пая (его части).

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

**Создание унитарного предприятия**

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

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

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

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

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

*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.

**Организационное развитие и бизнес-планирование**

**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 стадии (рисунок 1.5.1.1):

* вынашивание идеи или зарождение бизнеса;
* младенчество;
* активная деятельность;
* юность;
* расцвет;
* стабильность;
* аристократизм; бюрократия;
* ранняя бюрократия;
* бюрократия;
* смерть.

Рисунок 1.5.1.1 Жизненный цикл организации

*Важнейшим элементом* концепции Адизеса является набор ролей, которые играет менеджмент организации на каждом из этапов развития (см. таблицу 1.5.1.2):

* удовлетворять потребности – (P)rovideneeds;
* систематизация, организация – (A)dministration;
* предприимчивость, не реактивность, а проактивность – (Е)ntrepreneur;
* живость, целостность, единство – (I)ntegrate.

Таблица 1.5.1.2 Соответствие стадии ЖЦО и доминирующей роли менеджмента

|  |  |
| --- | --- |
| Название этапа | Доминирующие роли |
| «Ухаживание» – зарождение бизнеса | (р) (а) (**Е**) (i) |
| Младенчество | (**Р**) (а) (е) (i) |
| (Go-go) – активная деятельность | (**Р**) (а) (**Е**) (i) |
| Юность | (р) (**А**) (**Е**) (i) |
| Расцвет | (**Р**) (**А**) (**Е**) (i) |
| Стабильность |  |
| Аристократизм | (**Р**) (**А**) (е) (**I**) |
| «Взаимное обвинение» – старение | (р) (**А**) (…) (i) |
| Бюрократизм | (…) (**А**) (…) (…) |
| Смерть | (…) (…) (…) (…) |

Соблюдение установленного И. Адизисом соответствия предполагает *поступательное* (с минимальными потерями от кризисных явлений) *развитие бизнеса.*

*Теория трансформаций систем управления* американского исследователя Л. Грейвера основана на диалектической концепции «перерастания количества в качество». В основу теории положена следующая посылка: с ростом организации требования к системе управления меняются, а следовательно, и сами системы управления должны претерпевать изменения. Если же системы управления не изменяются в соответствии с требованиями бизнеса, то предприятие ждут неминуемые кризисы.

Теория Л. Грейнера рассматривает пять основных фаз развития предприятия (рисунок 1.5.1.3):

* управление бизнес-идеей (созидание и творчество);
* управление функциями (формализация и построение структур);
* управление процессами (делегирование и диверсификация);
* управление сетями (координация);
* управление знаниями (синергия и сотрудничество).

Рисунок 1.5.1.3 Жизненный цикл организации в соответствии с теорией Л. Грейнера

* *Стадия ЖЦО/типичный кризис*: управление бизнес-идеей (создание и творчество) / кризис компетенций.
  + *Основные причины*: нехватка знаний у основателей бизнеса, психологическая неприемлемость ими необходимости разделения ветвей власти по функциональному признаку и передачи части работ специалистам, не являющимся основателями компании.
  + *Способы преодоления*: осознанное построение ветвей власти, исполняющих необходимые для выживания компании работы, которые должны быть сгруппированы по функциям (финансы, бухгалтерский учет, планирование, маркетинг, управление персоналом и др.).
* *Стадия ЖЦО/типичный кризис*: управление функциями (формализация и построение структур) / кризис координации.
  + *Основные причины*: привлечение новых компетенций, требуемых для развития бизнеса, что приводит к физическому росту функциональных структур. Они перестают гибко реагировать на изменения, их руководители превращаются в «экспертов», окруженных многочисленной группой помощников. Горизонтальные связи между подразделениями рушатся, все информационные потоки переключаются непосредственно на начальников, стоящих во главе организационной структуры, которые трансформируют их вышестоящему руководителю для принятия решений. Поток информации к руководителю возрастает лавинообразно, вследствие чего наступает паралич власти. Сотрудники ориентируются на исполнение решений «эксперта», не интересуясь влиянием собственной работы на общую эффективность компании, которая начинает резко снижаться.
  + *Способы преодоления*: сознательное формирование систем процессного управления, нацеленных на достижение результата (диверсификация, делегирование полномочий и управление по результатам или целям), а не только выполнение функций, предписанных «экспертом».
* *Стадия ЖЦО/типичный кризис*: управление процессами (делегирование и диверсификация) / кризис контроля.
  + *Основные причины*: усложнение информационных потоков, в том числе использующихся для контроля.
  + *Способы преодоления*: преобразование системы управления и переход на новую фазу развития. Для упрощения управления разросшейся системой требуется перейти к «сетевому управлению», делегируя подавляющее число управленческих полномочий локальным организациям, но сохранив за корпоративным центром контроль за товарно-материальными и денежными потоками системы.
* *Стадия ЖЦО/типичный кризис*: управление сетями (координация) / кризис бюрократии.
  + *Основные причины*: дальнейший рост и развитие бизнес-системы, что вызывает существенный рост непроизводительного бюрократического механизма, контролирующего сетевую структуру и определяющего направления инвестиционной активности корпоративного центра. Как и в случае с функциональными структурами, бюрократический аппарат начинает существовать ради собственных целей, отличных от целей бизнес-системы. Центральный аппарат управления оправдывает свои действия интересами предприятия в целом, понимая их в силу своего образования, культуры, опыта, интересов каких-либо неформальных групп. Дальнейшее централизованное управление огромным объемом активов становится практически невозможным.
  + *Способы преодоления*: с точки зрения собственников эта проблема должна решаться за счет оптимизации портфеля активов, управляемых корпоративным центром. При рассмотрении эффективности активов крупных транснациональных сетевых структур и их важности для сохранения контроля над бизнес-системой выясняется существенное превосходство нематериальных активов – патентов, прав собственности, прав пользования, технологий, торговых марок и т.д.
* *Стадия ЖЦО/типичный кризис***:**управление знаниями (синергия и сотрудничество) / кризис бизнес-идей или кризис синергии.
  + *Основные причины*: уменьшение потребительских качеств продукта, кризис компетенций корпоративного центра, аналогичный кризису компетенций на первой фазе, но только на другом витке эволюционной спирали.
  + *Способы преодоления*: привлечение новых компетенций и новых технологий, вызывающих изменение структуры нематериальных активов.

*Ценность* теории жизненных циклов организации состоит в ее *предсказывающей функции*. Знание закономерностей развития организации заставляет обратить внимание на те моменты, которые обычно не рассматриваются предпринимателями как ключевые.

Кроме кризисов, связанных с развитием организационных систем, существуют кризисы иного плана, например, обусловленные ошибками менеджмента предприятия, стихийными бедствиями, действиями конкурентов, т.е. не связанные с ЖЦО. Предсказание таких кризисов невозможно, однако можно распознать их на ранних этапах возникновения, пока разрушительные последствия не так сильны.

**Кризис**

В микроэкономике понятие *«кризис предприятия»* означает «незапланированное и нежелаемое состояние, которое может существенно помешать или даже сделать невозможным функционирование предприятия в будущем».

В концепции антикризисного управления *экономический кризис предприятия* наиболее приемлемо определять как едва измеримый переломный пункт, при котором решением является либо исчезновение, либо выживание субъекта хозяйствования. Данная формулировка включает в себя две ключевые проблемы антикризисного управления:

* определение сигналов наступления кризиса;
* решение проблемы – ликвидация или оздоровление (санация).

*Определение сигналов* – это начало антикризисного воздействия, а ликвидация или санация предприятия – его результат. Между двумя этими крайними точками лежит совокупность краткосрочных и стратегических мероприятий, составляющих содержание антикризисного управления.

Существуют два варианта выхода из кризисной ситуации – это *ликвидация предприятия* (как экстремальная форма) или *успешное преодоление кризиса*. Промежутки между началом и завершением кризиса бывают разной длительности. С одной стороны, есть продолжительные, слабо ускоряющиеся кризисные процессы, с другой стороны, существуют неожиданно возникающие кризисные процессы, высокой интенсивности и с коротким сроком развития. Это зависит от размеров организации, квалификации менеджеров и управляющих, причин наступления кризиса.

Кризис может проявиться во время гармоничного развития предприятия и носить характер непреодолимой катастрофы или возникнуть в соответствии с предположениями и расчетами, но в редких случаях кризис появляется неожиданно, т.е. без какого-либо предупреждения. При кризисе господствует нехватка времени и решений.

*Не всегда* кризис имеет только *отрицательные стороны*.

Наиболее существенная положительная сторона заключается в том, что *кризис* – это именно то событие (может быть даже единственное в истории развития организации), которое заставляет менеджмент пересмотреть стратегию развития, задуматься о необходимости изменений и реализовать их. Созидательная и разрушительная функции кризиса отражены в таблице 1.5.2.1.

Таблица 1.5.2.1 Созидательная и разрушительная функции кризиса

|  |  |
| --- | --- |
| Разрушительная | Созидательная |
| • Последствия кризиса носят тяжелый характер для будущего задействованных в нем участников  • Привносят неопределенность в оценку ситуации и разработку необходимых альтернатив для преодоления кризиса  • Снижают контроль над событиями и их влиянием  • Сводят время на реакцию до минимума, вызывают стресс и страх у участников  • Имеющаяся в распоряжении у участников информация, как правило, недостаточна  • Меняют отношения между участниками  • Повышают напряжение, особенно в политических кризисах, которые затрагивают нации. Угрожают целям и ценностям | • *Кризисы* – это часто переломный пункт в развивающейся смене событий и действий  • Часто создают ситуацию, при которой огромную роль играет неотложность или срочность действий  • Состоят из событий, которые создают новые условия для достижения успеха  • Создают предпосылки повышенного внимания (интереса) со стороны общества к происходящим внутри организации событиям |

Определение кризиса подразумевает внезапное возникновение новой проблемы, которую нелегко предсказать и устранить, поэтому имеет смысл классифицировать кризисы, что в дальнейшем поможет быстрее находить пути их разрешения.

Параметры кризиса, помогающие описать (идентифицировать) состояние организации:

* *глубина кризиса* – степень деструктивного воздействия кризиса;
* *широта кризиса* – степень охвата структурных подразделений кризисными явлениями. От одного подразделения или ключевого специалиста (локальный кризис) до целой организации;
* *длительность кризиса* – время протекания кризиса. Существуют различные теории классификации кризисов на предприятии. Выделим два основных признака классификации кризисов:
* причина их возникновения;
* скорость их распространения.

*Особенность* этой классификации состоит в том, что кризисные ситуации на предприятии, имеющие как экономическую, так и неэкономическую природу, трактуются однозначно.

Кризисы делят на категории в соответствии с их причинами:

* стихийное бедствие. Это кризисы, которые объективно происходят в природе и не зависят от влияния человека, например, землетрясения, вулканы, наводнения и пожары;
* авария на производстве. Примерами такого кризиса являются пожары, поломки оборудования, замыкания в электросети. Последствия аварий могут быть разными – от кратковременной задержки операций до критической ситуации на предприятии;
* провал нового продукта. В этом случае кризис будет являться следствием неправильного распределения финансовых средств между элементами товарного портфеля;
* кризис, вызванный восприятием кризисной ситуации в обществе. Во время кризиса компания может оказаться в состоянии другого кризиса из-за ошибок при работе с общественностью. Это приводит к финансовым потерям, потере ключевых сотрудников и нарушению порядка в организации из-за негативного имиджа компании. Данный тип кризиса является своего рода следствием, или спутником для кризисов, вызванных аварией;
* взаимоотношения работников и администрации.Такой кризис является следствием серьезных беспорядков в компании (иногда работники устраивают забастовки), что приводит к остановке предприятия. Следовательно, взаимоотношения между рабочими и руководством никогда не должны доходить до враждебности, в этом состоит задача кризис-менеджмента;
* изменения в руководящем составе компании. Руководители некоторых компаний столь значимы и незаменимы, что после их ухода или отставки наступает кризис. Для того чтобы избежать этого, компания всегда должна формировать резерв высшего руководящего звена;
* криминальные события. В настоящее время эти кризисы становятся все более распространенными. Они представляют главную угрозу для таких отраслей, как туризм, банковское дело, авиаперевозки. Примеры криминальных событий: взятие заложника, терроризм, ограбление, воровство.

Как видно, кризисные явления в предпринимательской деятельности могут быть разделены на две группы:

* закономерные и предсказуемые (вытекающие из ЖЦО)**,**связанные с ошибками в управлении и поэтому диагностируемые задолго до наступления разрушительной фазы;
* непредвиденные и внезапные.

Управлять кризисом, точнее бизнесом в ситуации кризиса, необходимо исходя из его особенностей. Первая группа кризисных ситуаций, закономерность их развития и основные сигналы их наступления описаны на основе систематизации работ Кристека и В. Мюллера (таблица 1.5.2.2).

Таблица 1.5.2.2 Стадии кризиса с точки зрения угрозы целям предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стадия кризиса | Характеристика стадии | Основные  сигналы | Возможные  последствия |
| **Кризис стратегий** | В классическом понимании эту стадию нельзя назвать кризисом, так как организация может получать прибыль и развиваться. Этот кризис находит отражение в отсутствии стратегических целей, информации о тенденциях развития отрасли, конкуренции, рынка, отсутствии формализованного процесса стратегического планирования, долгосрочных инвестиционных проектов. Он создает предпосылки для наступления кризиса результатов. | • Отставание в технологическом развитии;  • истощение стратегических ресурсов (персонал, оборудование, инновационные ресурсы). | • Снижение конкурентоспособности;  • уменьшение рыночной стоимости фирмы. |
| **Кризис результата** | Эта фаза кризисного процесса характеризуется скрытым уже имеющимся или с большой вероятностью скоро начинающимся деструктивным воздействием нехватки ресурсов на деятельность предприятия.  Угроза целям и результатам деятельности предприятия или их потеря. | • Снижение продаж;  • увеличение удельных затрат;  • резкие колебания запасов и других статей оборотных активов;  • снижение оборачиваемости оборотного капитала. | • Убытки;  • снижение ликвидности. |
| **Кризис ликвидности** | На этом этапе начинается непосредственное ощущение предприятием исходящего от кризиса (нехватки ресурсов) негативного воздействия. На данной стадии еще есть возможность преодолеть острый кризис, так как еще имеется в наличии достаточный потенциал преодоления кризиса. Классификация Мюллера разделяет данную стадию на кризис результатов и кризис ликвидности. Кризис результатов (тактический или оперативный кризис) описывает состояние, при котором происходит снижение доли рынка, уменьшение прибыли, сокращение численности персонала и т.д., Дальнейшее развитие кризисного процесса приводит предприятие к следующей стадии – кризису ликвидности, который обнаруживается в росте задолженности, ухудшении показателей ликвидности, а также показателей финансовой устойчивости. На данном этапе из-за увеличения убытков предприятия, которые оно вынуждено гасить за счет собственных средств, предприятию грозит текущая неплатежеспособность (ситуация, при которой оно не в состоянии удовлетворять свои текущие обязательства).  Тем не менее, такая неплатежеспособность может быть только ременной и устранимой различными мерами. Таким образом, кризис ликвидности означает временную, а не длительную хроническую неплатежеспособность предприятия.  Опасность потери ликвидности. | • Значительный рост долгов, необходимый для покрытия убытков от основной деятельности;  • снижение ликвидности. | • Кредиторы стремятся вернуть свои вложения и не предоставляют новых кредитов;  • предприятие вынуждено вести сокращенное воспроизвоство. |
| **Неплатежеспособность (банкротство)** | Это последняя стадия развития кризисного процесса, которая заканчивается его ликвидацией. Острый непреодолимый кризис означает, что дефицит ресурсов на предприятии достиг размеров, делающих невозможным его дальнейшее функционирование. Требования дляпреодоления кризиса на этом этапе превышают имеющийся внутренний потенциал.  Мюллер характеризовал состояние предприятия на данной стадии как хроническую неплатежеспособность, которая после юридического признания приводит к ликвидации предприятия – его банкротству. Как крайнее проявление кризиса хроническая неплатежеспособность, согласно законодательству ряда зарубежных стран, означает, что пассивы предприятия превышают ее активы (дефицит баланса); другими словами, нетто (чистая) стоимость компании отрицательна. | • Нет средств для ведения операционной деятельности;  • обязательства превышают стоимость имущества. | • Прекращение деятельности;  • банкротство. |

**Управление кризисной ситуацией**

С точки зрения предпринимателя, кризисную ситуацию можно охарактеризовать следующим образом. *Кризис* – это всегда событие:

* неожиданное;
* создает неопределенность
* составляет угрозу важным целям;
* часто является сюрпризом, кризисы обычно возникают в выходные, праздничные дни, ночью или во время отпуска или отсутствия топ-менеджеров;
* повышает внимание средств массовой информации, экспертов к бизнесу;
* характеризуется недостатком информации, наличием большого количества вопросов, ответы на которые неясны;
* характеризуется очень короткими сроками для принятия управленческих решений.

Особенности кризиса вызывают необходимость формализовать *процесс антикризисного управления*. Причем формализация (документация процессов и тренинг персонала в соответствии с разработанными внутренними стандартами антикризисного менеджмента) должна осуществиться во время стабильного и предсказуемого развития бизнеса. Антикризисное управление – это процесс, при котором организация имеет дело с основными непредсказуемыми событиями, которые угрожают главным целям организации, ее персоналу и партнерам.

Стандарт предприятия, отражающий требования к процессам антикризисного управления, должен содержать следующие аспекты:

* антикризисная команда;
* взаимодействия со СМИ, персоналом и партнерами по бизнесу;
* основные мероприятия по уже знакомым или предвосхищаемым ситуациям (пожар, банкротство основного поставщика или покупателя и Т.П.);
* документация действий в ситуации кризиса.

Антикризисная команда**.**В организациях с большим штатом формирование антикризисной команды начинается в стабильные времена, когда есть временные и финансовые ресурсы на отработку действий, которые необходимо будет в короткие сроки реализовать при наступлении кризиса.

*На первом этапе* формирования команды коммуникационные связи еще не установились, поэтому могут возникать конфликты по причине отсутствия взаимопонимания. *Главным* в этот период является *цель*. Каждый член команды должен четко осознавать значимость своей работы. Чем пре этой теории создана формула, которая помогает оперативно обнародовать необходимую информацию. Это правило 45 минут, 6 часов 3 дней и 2 недель называется циклом новостей, в котором выделяются определенные периоды, когда существует возможность управлять слухом и уменьшать значение негативной и отчасти правдивой информации.

Общее описание этого правила:

* *45 минут*. В течение первых 45 минут (может быть, на несколько минут больше или меньше) ситуацию можно наиболее полно контролировать. Слух еще не распространился широко, и располагает этой информацией ограниченное количество людей.
* *6 часов*. Это время ротации информации в эфире и электронных СМИ, после чего ситуация выходит из-под полного контроля.
* *3 дня*. Это время обсуждения новости в печатных СМИ и других СМИ с низкой периодичностью.
* *2 недели*. Это время публикации новости в СМИ с низкой периодичностью.

**Управление на стадии неплатежеспособности. Банкротство**

В случае если кризис достиг своей финальной части (устойчивой неплатежеспособности), можно начать процедуру судебного признания предприятия или предпринимателя *банкротом* со всеми вытекающими юридическими и экономическими последствиями. Инициировать процедуру банкротства может сам предприниматель в отношении собственного бизнеса, кредитор, прокурор.

*Банкротство* – это неплатежеспособность, имеющая или приобретающая устойчивый характер. В соответствии с законодательством процедура банкротства включает четыре основные процедуры: досудебное оздоровление, защитный период, мировое соглашение, конкурсное производство.

Модель антикризисного управления на стадии экономической несостоятельности (банкротства) представлена на рисунке 1.5.4.1.

Рисунок 1.5.4.1 Модель антикризисного управления на стадии экономической несостоятельности (банкротства)

Согласно законодательству, в антикризисном процессе на стадии неплатежеспособности участвуют следующие стороны:

* *антикризисный управляющий* – физическое или юридическое лицо, назначаемое хозяйственным судом для проведения некоторых процедур банкротства и осуществления иных полномочий антикризисного управляющего в соответствии с Законом Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)»;
* *временный управляющий* – физическое или юридическое лицо, назначаемое хозяйственным судом в целях проверки наличия оснований для возбуждения конкурсного производства, а также осуществления мер по обеспечению сохранности имущества должника и иных полномочий временного управляющего в соответствии с Законом Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)»;
* *должник* – неплатежеспособный индивидуальный предприниматель или неплатежеспособное юридическое лицо, являющееся коммерческой организацией, за исключением казенного предприятия, либо некоммерческой организацией, действующей в форме потребительского кооператива, благотворительного или иного фонда.

Законом предусмотрены следующие стадии антикризисного управления:

* *защитный период* – процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия хозяйственным судом заявления о банкротстве до окончания срока, определяемого в соответствии с Законом Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» в целях проверки наличия оснований для возбуждения конкурсного производства и обеспечения сохранности имущества должника;
* *конкурсное производство* – процедура банкротства, осуществляемая в целях максимально возможного удовлетворения требований кредиторов в установленной очередности, защиты прав и законных интересов должника, а также кредиторов и иных лиц в процессе санации, а при невозможности проведения санации или отсутствии оснований для ее проведения – в процессе ликвидации должника – юридического лица или прекращения деятельности должника индивидуального предпринимателя и освобождения его от долгов;
* *ликвидационное производство* – процедура конкурсного производства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях ликвидации должника – юридического лица или прекращения деятельности должника – индивидуального предпринимателя и освобождения его от долгов, продажи имущества должника и соразмерного удовлетворения требований кредиторов;
* *мировое соглашение в производстве по делу о банкротстве* – процедура банкротства в виде соглашения между должником (лицами, в установленном порядке выступающими от его имени) и конкурсными кредиторами об уплате долгов, в котором предусматриваются освобождение должника от долгов или уменьшение долгов, или рассрочка их уплаты, а также срок уплаты долгов и т.д., (далее – мировое соглашение);
* *санация* – процедура конкурсного производства, предусматривающая переход права собственности, изменение договорных и иных обязательств, реорганизацию, реструктуризацию или оказание финансовой поддержки должнику, осуществляемая для восстановления его устойчивой платежеспособности и урегулирования взаимоотношений должника и кредиторов в установленные сроки.

**Особенности ИТ-стартапа. Особенности ЖЦ ИТ-стартапа**

Стартап (от англ. startup company, startup, букв. «стартующий») — компания с короткой историей операционной деятельности (John Simpson and Edmund Weiner. The Oxford English Dictionary. — United Kingdom: Oxford University Press, 1989. — 21730 с.).

Одним из направлений деятельности Парка высоких технологий является формирование институциональной среды, стимулирующей инновационную деятельность, в том числе содействие развитию системы венчурного финансирования, развитие стартап-движения (п. 2 Положения о Парке высоких технологий).

К примеру, одной из основных задач администрации Парка высоких технологий согласно Уставу является формирование институциональной среды, стимулирующей инновационную деятельность, в том числе содействие развитию системы венчурного финансирования, развитие стартап-движения (Указ Президента Республики Беларусь от 31 января 2006 г. № 65 «Об утверждении Устава администрации Парка высоких технологий»).

Администрация Парка высоких технологий в соответствии с основными задачами осуществляет, в частности, следующую функцию, составляющую предмет ее деятельности: осуществляет комплекс мероприятий по созданию благоприятных условий для развития стартап-движения и реализации проектов, направленных на цифровую трансформацию отраслей экономики, разработку и внедрение новой (усовершенствованной) продукции (работ, услуг), технологий, повышение их качества, увеличение объемов выпускаемой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг) (Указ Президента Республики Беларусь от 31 января 2006 г. № 65 «Об утверждении Устава администрации Парка высоких технологий»).

Также администрация Парка высоких технологий обладает правом безвозмездно предоставлять физическим лицам, имеющим (получающим) высшее образование и реализующим стартап-проекты по направлениям деятельности Парка высоких технологий, место для работы над этими проектами (рабочее пространство, оборудованное информационно-вычислительными средствами, приборами, инструментами, другими средствами производства и производственной оснасткой), права использования компьютерных программ и иных объектов интеллектуальной собственности, информационно-консультационную поддержку (Указ Президента Республики Беларусь от 31 января 2006 г. № 65 «Об утверждении Устава администрации Парка высоких технологий»).

Цель стимулирования развития инновационного предпринимательства – увеличение доли организаций данного сектора национальной экономики в формировании валового внутреннего продукта Республики Беларусь (Указ Президента Республики Беларусь от 31 января 2017 г. № 31 «О Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2016-2020 годы» (далее – Указ № 31)).

Для ее достижения необходимо обеспечить решение следующих задач: создание благоприятной институциональной среды для развития малого и среднего инновационного предпринимательства; обеспечение доступности для субъектов инновационной деятельности материальных, финансовых и интеллектуальных ресурсов; развитие государственно-частного партнерства в сфере инновационной деятельности (Указ № 31).

Одним из механизмов решения данных задач является развитие и государственная поддержка стартап-движения, включая оказание организационной, информационной и финансовой поддержки организациям, осуществляющим подготовку и реализацию мероприятий, направленных на вовлечение молодежи в инновационную предпринимательскую деятельность, а также на установление профессионально-деловых связей изобретателей и начинающих инновационных предпринимателей с потенциальными инвесторами и партнерами (Указ № 31).

В рамках развития инновационного предпринимательства в Республике Беларусь предусматривается, в том числе, обеспечение развития и поддержки стартап-движения (Указ № 31).

В Законе Республики Беларусь от 10 июля 2012 г. № 425-З «О государственной инновационной политике и инновационной деятельности в Республике Беларусь» нет определения понятию «стартап», но есть дефиниции следующих понятий:

венчурная организация – коммерческая организация, являющаяся субъектом инновационной инфраструктуры, предмет деятельности которой состоит в финансировании инновационной деятельности;

венчурный проект – инновационный проект, финансирование которого осуществляет венчурная организация;

инновационная деятельность – деятельность по преобразованию новшества в инновацию;

инновационная инфраструктура – совокупность субъектов инновационной инфраструктуры, осуществляющих материально-техническое, финансовое, организационно-методическое, информационное, консультационное и иное обеспечение инновационной деятельности;

инновационный проект – комплекс работ, направленных на преобразование новшества в инновацию;

инновация – введенные в гражданский оборот или используемые для собственных нужд новая или усовершенствованная продукция, новая или усовершенствованная технология, новая услуга, новое организационно-техническое решение производственного, административного, коммерческого или иного характера;

трансфер технологий – комплекс мероприятий, направленных на передачу новшеств из сферы их получения (разработки) в сферу практического использования.

Бурдуковский В. Н. предлагает: «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»

# Модуль2. Маркетинг

**Сущность и структура маркетинговой деятельности**

**Анализ рынка**

*Рынок для предпринимателя* - источник доходов и рисков, связанных с бизнесом. Правильная его оценка и визуализация полученной информации о рынке приводит к предпринимательскому успеху.

*Рынок* представляет собой совокупность экономических отношений, основанных на взаимном согласии между субъектами рынка по поводу перехода прав собственности на товары. При свободном доступе на рынок как производителей, так и потребителей обмен происходит в условиях конкуренции.

Рыночная ниша представляет собой установленный и определенный в конкретных характеристиках неудовлетворенный *спрос*. Рыночная ниша образуется тогда, когда есть определенная группа потребителей, чей платежеспособный спрос неудовлетворен. Спрос при этом определяется как потребность в товарах с конкретным уровнем качества.

Рынок необходимо анализировать постоянно, на всем протяжении предпринимательской деятельности. Постоянный мониторинг рынка позволит вносить правильные коррективы в бизнес. Ситуация постоянно меняется, поэтому даже если дела идут хорошо, т.е., прибыль, клиентская база, объем продаж и другие показатели стабильны или растут, необходимо понимать, что именно надо изменить в настоящем, чтобы в будущем были стабильные/растущие показатели предпринимательской деятельности.

Для анализа рынка не требуются специальные сложные знания. Достаточно понимать его *количественные*и*качественные* параметры, уметь системно визуализировать полученную информацию.

*Анализ рынка* представляет собой процесс получения, анализа количественных и качественных данных, характеризующих ситуацию на рынке и синтеза решений текущих и стратегических, связанных с присутствием предприятия на рынке.

*Количественно рынок* описывают, как правило, следующими тремя показателями: *емкость рынка, доля рынка, уровень концентрации* (см. таблицу 2.1.1.1). Оценка *качественных* параметров рынка происходит через описание алгоритма процесса принятия решения о покупке типичным представителем целевой аудитории, составлении профиля целевого сегмента, экономическую характеристику барьеров входа-выхода.

Таблица 2.1.1.1 Расчет емкости, доли и уровня концентрации рынка

|  |  |
| --- | --- |
| Формула расчета | Краткая характеристика |
| *Е = П – Э + И – О + З,*где  П - общий объем производства продукции;  И - объем импорта;  Э - объем экспорта;  О - объем складских остатков на конец анализируемого периода | 1. Расчетные величины представляют данные таможенной и государственной статистики, которые могут быть некорректны или для решаемой задачи труднодоступны  2. Данные собираются по укрупненным категориям, нет данных по узким товарным категориям  3. Длительные сроки предоставления информации |
| *Е = ИT · Кобщ · 12 / t*, где  ИT - индекс торговой панели (средний объем продаж одного продавца, входящего в панель);  Кобщ - общее количество продавцов, торгующих анализируемым товаром;  t - период времени, за который собираются данные | Метод применяется в случае доступа к данным о потребительской; торговой панели |
| *Е = Н · Чобщ*, где  Н - годовая норма потребления товара на одного жителя;  Чобщ - общая численность населения | Используется для определения емкости рынков продовольственных товаров, сырья, расходных материалов |
| *Е = Еперв + Еповт + Едоп*, где  Еперв - количество потребителей, которые впервые приобрели товар;  Еповт - количество потребителей, которые повторно приобрели товар;  Едоп - количество потребителей, которые при обретают товар в дополнение к старому | При меняется при оценке рынков товаров с длительным сроком использования. Данные могут быть получены только на основе опроса |
| *Е = П · (1 / Тэкс)*, где  П - количество товаров, находящихся в эксплуатации;  Тэкс - срок службы;  1/Тэкс - темп выбытия товара из оборота | Применяется для товаров с длительным сроком использования. Данные для подстановки в формулу можно получить из бюллетеней государственной статистики, технических паспортов на изделия, опросов потребителей |
| *Е = 12 · ЧП · С · Т*, где  ЧП - число потребителей данного товара (все потенциальные потребители умножить на долю реальных потребителей);  С - объем потребления при одном обращении к данному товару;  Т - частота обращения к товару | Используется для потребительских товаров с коротким циклом потребления (зубная паста и др.). Для подстановки в формулу данные получают на основе опросов потребителей |
| *Д = О / Е*, где  Д - доля рынка;  О - объем продаж анализируемого предприятия;  Е - емкость рынка | Отражает объем продаж анализируемого предприятия к емкости рынка. Доля рынка отражает размер предприятия в контексте его рыночного присутствия |
| Относительная доля рынка:  *Дотн = О / Олид*, где  О - объем продаж анализируемого предприятия;  Олид - объем продаж предприятия-лидера | Отражает долю рынка относительно лидера рынка |
| Индекс Херфендаля-Хиршмана, %:  *HHI = S12 + S22 + … + Sn2*, где  S1,S2,…, Sn- выраженная в % доля продаж фирм в отрасли;  n- количество игроков отрасли | Характеризует распределение рыночной власти между всеми субъектами рынка.   * В случае чистой монополии ННI = 10000; * 2000 < ННI < 10000 – высоко-концентрированный рынок; * 1000 < ННI < 2000 – умеренно- концентрированный рынок; * ННI < 1000 – низкоконцентрированный рынок |

*Емкость рынка* - совокупный платежеспособный спрос покупателей на определенный товар при сложившихся условиях. Емкость рынка отражает количественный размер рынка (ограниченного определенными, как правило, географическими, границами) и измеряется в натуральном и/или денежном выражении в единицу времени. Например, емкость рынка молока города N равняется ХХХ тысяч литров, или ХХХ млн р. в год.

Емкость рынка зависит от трех основных факторов: *количества потребителей, величины их располагаемого дохода, интенсивности потребления определенного товара*.

Прежде чем начать сбор данных для подстановки в формулу расчета емкости рынка, необходимо:

1. дать точные классификационные характеристики товара;
2. определить географические границы рынка;
3. определить временной период, для которого будет рассчитана емкость рынка.

*Уровень концентрации* рынка отражает степень и характер конкуренции на рынке, количество игроков на рынке и объемов их продаж. Считается, что игрок рынка имеет доминирующую позицию, если его доля достигает 35 % и группа игроков имеет совокупную доминирующую позицию, если их совместная доля выше, чем 50 %.

Менее концентрированные рынки, т.е., такие, на которых примерно равными долями рынка обладает достаточно большое число организаций, создают невысокие барьеры входа-выхода. На таких рынках проще вести деятельность при низких инвестиционных бюджетах.

Применение приведенных формул требует получения информации из разных источников, как первичной информации, так и вторичной. Отдельные данные (нормы потребления, объем продаж конкретной товарной категории и т.п.) можно взять в статсборниках официальной статистики.

Другие данные - частота покупки одним представителем целевой аудитории, размер реального располагаемого дохода ... - можно получить путем полевого исследования. Такое исследование можно провести методом опроса (онлайн, почтового, при личной встрече). При подготовке опросного листа для целей сбора информации о потенциальной емкости и объемах продаж может быть использован следующий список вопросов.

* «Скажите, пожалуйста, как давно Вы покупали называется товар/марка?»
* «Какой тип (или типы) называется товарная категория Вы тогда купили?»
* «Вспомните, кто являлся предприятием-производителем этого продукта?»
* «Сколько называется типовая единица объема этого продукта Вы тогда купили?»
* «Постарайтесь вспомнить, если можете, сколько стоил (1кг) этого продукта?»
* «Сколько денег Вы (Ваша семья) потратили на следующие продукты за последний месяц?» (дается перечень ассортимента продукции).
* «Сколько раз в месяц Вы лично покупаете перечисленные продукты?»
* «Сколько всего человек в настоящий момент проживает вместе с Вами, считая и Вас?»

**Проектирование и развитие товара**

После того как рынок превратился из абстракции в сущность с конкретными характеристиками, стал очевиден ответ на вопрос: для кого (для какой группы потребителей) целесообразно (экономически выгодно) производить товар. После этого этапа можно перейти к проектированию товара.

*Товар* - это источник существования любого бизнеса, основа его миссии, то, что приносит удовлетворение потребностей покупателю и прибыль продавцу. Маркетинг начинается с определения в точных характеристиках связки товар-рынок или, другими словами, что именно мы продаем (производим) и для кого. Проектирование бизнеса и проектирование товара - два неразрывно связанных процесса, в системе которых первичным является товар.

Как найти того, чьи потребности не удовлетворены или удовлетворены в недостаточной степени, рассмотрено выше.

В этом параграфе рассмотрим, что такое товар с позиции маркетинга и как найти тот критический набор процессов, который позволит удовлетворять требования потребителей, с одной стороны, и не тратить денежные ресурсы на не создающие ценность процессы - с другой.

*Товар*- любое благо, созданное для удовлетворения конкретных потребностей и имеющее потребительскую стоимость.

Проектирование товара происходит в три стадии:

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

Предпринимательская идея**.**Бизнес начинается с идеи, которая формулируется предпринимателем, преимущественно в эмоциональной форме: «Хочу создать ... , хочу улучшить ... ». На этапе формулирования идеи эмоции важнее, чем рациональный подход, так как являются важной движущей силой для привлечения единомышленников, а также и собственной самоорганизации на достижение предпринимательской цели. Однако после того, как решение о создании бизнеса (открытии проекта), целью которого будет создание товара, имеющего конкретную потребительскую ценность и стоимость, необходимо приступить к четкому планированию структуры характеристик товара, а, значит - системы бизнес-процессов, требований к персоналу и прочих организационных элементов, с помощью которых он будет создан.

Базовый уровень.Далее важно определиться с конкретными характеристиками товара, которые могут быть созданы в реальном воплощении и совокупность которых будет отражать функциональные особенности товара. Стоимость создания характеристик, установленных на этом этапе проектирования товара, отражает величину барьера входа на рынок. То есть сумма затрат, которые можно определить на этом этапе, будет отражать сумму инвестиций, необходимых для начала бизнеса в конкретных рыночных и правовых условиях.

На *втором этапе* проектирования товара создается товар с характеристиками, отражающими типовое рыночное предложение в данной товарной категории. Задача этого этапа - установить все характеристики товара, которые позволят ему «присутствовать. (быть воспринятым потребителями конкретного рынка) на конкретном рынке.

Проектирование УТП**.**После того как набор характеристик определен, необходимо подумать об отличительных свойствах товара, т.е. таких свойствах, которые будут выгодно отличать конкретный товар от товаров-аналогов. Характеристики товара на этом этапе могут быть как собственными (неотделимость от товара), так и присвоенными (цена, имидж, эмоции, сопровождающие процесс покупки и использования). Характеристики на этом этапе должны обладать следующими свойствами: быть значимы для конечного потребителя или участников каналов распределения, по возможности быть трудно копируемыми, приводить потребителя в восторг, создавать эмоцию «превзошли все мои ожидания». Задача этого уровня товара: создавать привязанность потребителя к товару или марке, формировать лояльность, стимулировать распространение информации «из уста в уста», увеличивать потребительскую ценность.

После проектирования системы характеристик товара можно приступить к проектированию системы бизнес-процессов, в результате которых установленная система характеристик будет создаваться и совершенствоваться. Одним из наиболее распространенных методов, применяемых для этих целей, является метод QFD или HOQ.

Метод технологии развертывания функций качества (*QFD/HOQ*) был впервые исследован *YojiAkaoShigeruMizunо*, на базе компаний *Mitsubishi* и *Toyota* в 1970-х гг. Он нацелен на то, чтобы создать продукты, которые обеспечивали бы потребительскую удовлетворенность и ценность. Метод используется для трансформации фактических клиентских заявлений и потребностей («голос клиента») в действия, процессы и дизайны для создания качественного продукта. В данном случае под термином «качественный продукт» понимается продукт, соответствующий требованиям потребителя.

Метод имеет несколько названий: *QFD* (развертывание функции качества), *HOQ* (дом качества), *MatrixProductPlanning* (матрица планирования продукта).

Метод развертывания функций качества представляет собой инструмент планирования, который переводит потребности и ожидания клиентов в технические требования, предъявляемые к товарам или услугам, а также согласует их между собой.

Дом качества содержит информацию о потребительских характеристиках товара, инженерных характеристиках технологического процесса, направленного на создание потребительских характеристик, т.е., товара, а также взаимосвязи между ними. По мнению многих экспертов, недостатком метода *QFD* является отсутствие информации для открытия новых рынков, формирования будущих соответствий. Ценность этого метода заключается в том, что он позволяет объединить знания маркетологов, технологов, инженеров, дизайнеров, которые в текущей деятельности предприятия объединить практически невозможно.

Метод представляет собой *последовательное заполнение семи матриц* (рисунок 2.1.2.1) экспертами. Матрицы заполняются в результате обсуждений, проходящих в рамках рабочих совещаний. На совещании присутствуют маркетологи, технологи, дизайнеры (в случае если дизайн продукта для потребителя имеет значение) и инженеры. В окончательном виде дом качества представляет собой рисунок, состоящий из условных обозначений и слов, занесенных по определенным правилам в семь матриц. Матрицы и информация в них взаимосвязаны. Каждая заполненная матрица представляет ценность для принятия решений сама по себе. Данные матриц в совокупности имеют большую значимость для принятия решений менеджментом предприятия в следующих областях:

* разработка новой продукции, соответствующей требованиям потребителей;
* совершенствование производимой продукции с учетом требований и ожиданий потребителя;
* совершенствование технологии производства; а также готовые постановки задач для решения компании, технологических изобретений на основе ТРИЗ (теория решения изобретательских задач).

Рисунок 2.1.2.1 Матрицы метода QFD (развертывание функций качества)

* *первая матрица* отражает перечень потребительских характеристик. Заполняется маркетологами, источником информации является отчет об удовлетворенности потребителя;
* *вторая матрица* отражает ранг потребительской характеристики (степень важности для потребителя). Заполняется маркетологами, источником информации является отчет об удовлетворенности потребителя;
* *третья матрица* отражает перечень инженерных характеристик. Заполняется инженерами или технологами;
* *четвертая* - корреляционную зависимость между потребительскими требованиями и инженерными характеристиками;
* *пятая* - корреляционную зависимость инженерных характеристик между собой;
* *шестая* - ранги инженерных характеристик;
* *седьмая* - результаты сравнительного анализа выполнения требований потребителей предприятием и ближайшими конкурентами.

Матрица 1**.***«Требования потребителя»*. Информация, содержащаяся в матрице, отражает фактическое восприятие клиентов, то есть его отношение к деятельности компании. Обычно она размешается в правом крыле дома так, чтобы каждому из ожиданий клиентов построчно соответствовало определенное восприятие клиентом фактического уровня исполнения (матрица 7). Информация, полученная в ходе опроса удовлетворенности клиентов, анализа жалоб, итоги фокус-групп и интервью, вносится в таблицу. Колонка «восприятие клиентов» может состоять из одного или двух высших баллов по шкале удовлетворенности клиентов или, например, из средних значений по каждому из соответствующих вопросов анкеты.

Ожидания и восприятия клиентов должны передаваться их собственными словами. Если клиентская база компании складывается из самых разнообразных групп клиентов, каждая из которых характеризуется особым набором ожиданий, требований и рейтингов важности, можно применить несколько иной подход к разбиению большого списка требований. Например, требования и ожидания новых неопытных клиентов могут заметно отличаться от требований старых клиентов компании, уже имеющих определенный опыт использования продукции. В этом случае качество составления технической и другой сопроводительной документации будет более важным для новых клиентов, тогда как для старых клиентов это не будет иметь особого значения.

Матрица 2.*«Ранг требования потребителя»*. Эта матрица -содержит информацию, отражающую рейтинг важности каждого требования потребителя по сравнению с другими требованиями. Рейтинг проставляется на основании данных проведенного заранее маркетингового исследования специально для целей этого метода или в рамках измерения удовлетворенности потребителя.

На рисунке 2.1.2.2 *матрица 2* расположена в левом крыле дома качества. При принятии решений о направлениях изменений товара и процессов наиболее важным из ожиданий следует оказывать приоритетное внимание, особенно если по данному потребительскому требованию оценка конкурентов выше (матрица 7), чем анализируемого предприятия

Рисунок 2.1.2.2 Матрица взаимной корреляции инженерных характеристик

Матрица 3**.** *«Технические характеристики»*. Матрица содержит информацию об инженерных характеристиках продукта, технологии или процессах, связанных с выполнением требований потребителей.

Матрица 4**.** *«Корреляционная зависимость между потребительскими требованиями и инженерными характеристиками»*. В матрице содержится информация о взаимной корреляции потребительских требований и инженерных характеристик. Матрица заполняется в результате ряда совместных совещаний маркетологов и инженеров с технологами. Эта самая сложная матрица, так как содержит информацию из разных областей знаний и требует от участников большой подготовительной работы.

Для заполнения матрицы используются условные обозначения, указанные в таблице 2.1.2.3:

Таблица 2.1.2.3 Условные обозначения для заполнения матрицы взаимной корреляции инженерных характеристик

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Символ | Смысловые  значения | Численное значение |
| Δ | Сильная положительная корреляция | +1 |
| ▲ | Слабая положительная корреляция | +0,5 |
| ○ | Сильная отрицательная корреляция | -1 |
| ● | Слабая отрицательная корреляция | -0,5 |
| Нет символа | Нет связи | 0 |

Символы в матрице используются для наглядности, цифровые значения необходимы для заполнения *матрицы 6*,

Если у какой-то инженерной характеристики весь столбец пустой, это значит, что удовлетворение данного технического требования в процессе производства продукции не имеет никакого значения для рынка.

Матрица 5**.** *«Корреляционная зависимость между инженерными характеристиками»*. Матрица по форме представляет собой треугольную матрицу. По содержанию - это матрица, содержащая информацию о взаимной корреляции инженерных характеристик между собой. В структуре совокупности матриц - это крыша дома качества (см. рисунок 2.1.2.2)

Матрица заполняется инженерами и технологами. Такая оценка является качественной и выставляется на основании суждений специалистов. Корреляция может оцениваться как сильная положительная, положительная, отрицательная, сильная отрицательная или отсутствовать вообще. Условные обозначения применяются те же, что и в *матрице 4*.

Для построения треугольной матрицы используется обычная двухмерная матрица (см. рисунок 2.1.2.2). После заполнения матрица содержит симметричную относительно диагонали информацию. В общий дом качества переносят только часть матрицы, т.е. треугольную матрицу.

Эта матрица содержит информацию об инженерных ограничениях при проектировании изделия (нового продукта или совершенствования существующего). Корреляционная взаимосвязь инженерных характеристик между собой накладывает ограничения на возможности проектирования изделия с заданными потребительскими характеристиками. Эти ограничения, однако, имеют место только в рамках существующей технологии. Идея обработки информации, содержащейся в треугольной матрице информации, состоит в постановке задач для совершенствования технологии производства и инженерных конструкций изделия.

На сегодняшний день наиболее эффективным методом решения задач инженерного творчества является *ТРИЗ*. Постановка творческой задачи для решения методами *ТРИЗ* содержится в треугольной *матрице 5*.

Матрица 6**.** *«Ранги инженерных характеристик»*. При заполнении матрицы 6 ранг каждого потребительского требования умножают на значение коэффициента корреляции в столбце той инженерной характеристики, которая в данный момент анализируется.

Суммирование осуществляется по столбцам общей матрицы (см. рисунок 2.1.2.1).

Значения, полученные в матрице - это показатели-индикаторы того, какие технические характеристики играют ключевую роль при разработке продукции для удовлетворения запросов потребителей на данном рынке. На другом рынке или в другом сегменте могут быть другие ключевые характеристики.

Таким образом, *матрица 6* представляет собой очень важный инструмент, с помощью которого можно проранжировать технические характеристики до начала разработки продукции и технологического процесса.

Матрица 7**.** *«Сравнительная оценка степени выполнения требований предприятием и его конкурентами»*. В этой матрице содержится информация о восприятии потребителем степени выполнения его требований организации в сравнении с конкурентами. Информация, содержащаяся в *матрице 7*, носит справочный характер при совершенствовании процессов и товаров. Она показывает, насколько критично для предприятия выполнение определенного требования потребителя с точки зрения сложившейся конкурентной ситуации на рынке.

В данной матрице содержится сравнительная оценка каждого исполнительного требования, предъявляемого к товарам (услугам) в сравнении с главными конкурентами. Таким способом фирма выявляет собственные сильные и слабые стороны.

Конкуренты для сравнительного анализа выбираются следующим образом. Для товаров-лидеров - *первые три последователя*. Для товаров, которые не являются лидерами - это могут быть товары, у которых рыночная доля чуть меньше, и товары, у которых рыночная доля чуть выше. Для сравнительной оценки потребительских характеристик разрабатывается шкала балльной оценки. Информация готовится маркетологами и может быть получена в результате про ведения исследования удовлетворенности потребителя (для этого вопрос о конкурентах необходимо включить в анкету). Из анализа предпочтений потребителя по каждой потребительской характеристике складывается картина, которая называется конкурентным профилем организации.

Информация, полученная от клиентов, может быть дополнена при помощи оценки конкурентов. Данные по оценке конкурентов можно получить путем конкурентного опроса или предусмотреть в анкете по исследованию удовлетворенности потребителя.

На основании собранной информации можно составить профиль (совокупность данных), описывающий ее сильные и слабые стороны с точки зрения клиента. Используя одну и ту же анкету удовлетворенности для опросов собственных клиентов и клиентов своих конкурентов, можно согласовать профиль конкурентоспособности с другой информацией, содержащейся в данной строке. Это позволит объективно оценить свои сильные и слабые стороны, давая возможность рассмотреть их как изнутри, так и с точки зрения клиентов. Если между восприятием клиентов и фактической деятельностью существует большое расхождение, то следует задуматься над стратегией маркетинга и обмена информацией.

**Тактика маркетинга**

После того как создана и формализована связка «товар-рынок» можно приступать к разработке *системы тактических мероприятий*. В общем смысле система продвижения отвечает на вопросы какую информацию и каким образом донести до потребителя и других групп общественности, чтобы добиться запланированного отклика целевой аудитории. Построение системы распределения означает выбор посредников, установление с ними договорных отношений, связанных с физическим перемещением товара от производителя к потребителю.

Рассмотрим отдельные приемы продвижения и распределения товара, наиболее эффективные в малом предпринимательстве при небольших бюджетах и высоком возврате на вложение средств в рекламные и прочие маркетинговые мероприятия.

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

Любое рекламное сообщение прямого отклика должно содержать:

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

Анализ рекламных сообщений позволил составить несколько правил создания рекламных сообщений.

AIDA. Эта самая известная формула расшифровывается как Внимание, Интерес, Желание, Действие (Atrention, Iпterest, Desire, Action). Если реклама привлечет внимание, есть надежда, что ее прочтут. Заголовки, иллюстрации бросаются в глаза. Внимание надо преобразовать в интерес - дайте в тексте что-то интересное, захватывающее. Реклама должна шаг за шагом направлять людей к решению купить товар, поэтому на третьем этапе главное - добиться того, чтобы читатель был неравнодушен к рекламному сообщению. Последний этап обсуждаемого правила - побудить и мотивировать людей сделать выгодный для вас ход.

РАРА. *Вторая формула* состоит из следующих элементов: Обещание, Усиление, Доказательство, Действие (Promise, Amplify, Рrооf, Action). Объявление должно начинаться с обещания какой-либо пользы или выгод, важных для читателя, т.е., это должно быть уже в заголовке. 3атем следует подробный рассказ обо всех достоинствах продукта или услуги, описание конкретной пользы. В качестве доказательств можно привести отзывы клиентов, показать товар в действии, привести гарантии. Все в рекламе должно подчиняться некоторому замыслу, цель которого - *убедить читателя действовать прямо сейчас*.

*Третья формула* принадлежит Джо Витале, она включает шесть рекомендаций по написанию рекламных объявлений:

1. внимание целевой аудитории;
2. интерес через эмоции читателей;
3. доказательство выполнимости обещаний;
4. гарантии;
5. призыв к действию;
6. постскриптум (еще раз - об основной пользе от приобретения товара; коммерческое предложение).

В таблице 2.1.3.1 приведены предложенные практиками рекламного бизнеса Д. Огилви, Джо Витале методы эффективного копирайтинга.

Таблица 2.1.3.1 Приемы создания рекламы прямого отклика и прямой рассылки

|  |  |
| --- | --- |
| Прием | Описание |
| **Иллюстрация** | Изображение типичного потребителя. Демонстрация товара в действии. Демонстрация конечного результата. Прием «до-и-после». Сообщение в форме комикса. Сопровождение иллюстрации текстом (подписи и комментарии). Изображение образов детей, младенцев. Фотография запоминается лучше, чем рисунок. Цветные иллюстрации привлекают больше читателей, но вызывают меньше доверия, чем черно-белые. Фотографии лиц компании вызывают доверие. Иллюстрация должна сопровождаться текстом. Люди на фотографиях должны смотреть на читателя. Логотипы, как правило, не очень удачно смотрятся в качестве иллюстрации |
| **Заголовок** | Применение слов, бросающихся в глаза: «как», «я», «мой», «эти», «почему» и др. Использание слова типа «прорыв», «революция», «кто еще» и др. Обращение к своей аудитории. Обещание покупателю удовлетворения его нужд. Реклама как новость. Предложение чего-нибудь бесплатно. Название товара в заголовке. Длина не имеет значения, главное, чтобы заголовок привлекал внимание, вызывал интерес, побуждал людей прочесть текст. Объявление гарантий в заголовке. |
| **Текст** | Напомните людям об их проблеме и предложите решение. Предлагайте только то, что купили бы сами. Будьте конкретны (детали вызывают доверие к рекламе: «Размеры с 9 по 13»; собака, а не животное, а лучше - колли, а еще лучше - старая слепая колли без передней левой лапы ... ). Должен быть написан максимально простым языком (как с клиентами при личной встрече); не допускайте возможности двойного толкования. Должен вызывать положительные образы, стимулировать к действию (описание должно быть «наэлектризованным», проникнутым бодростью и энергией. Пользуйтесь короткими словами, простыми предложениями и недлинными абзацами. Применение слов (особые слова, которые как бы запускают у человека механизм положительных эмоций): объявление, фантастический, гарантия, не опоздайте, откровение, супер, замечательный, удивительный, чудесный, невероятный, любовь, революционный, интересный, первый, главный, сильный, особенный, уникальный, эксклюзивный, бесплатный, улучшенный, феноменальный, успешный, срочный, прорыв, представляем, новый, как). Сосредоточьтесь на конечном результате, опишите его занимательно и ярко. Текст должен соответствовать заголовку |
| **Отзывы** | Пишите правду; ставьте кавычки; указывайте, кто автор; укажите род занятий автора; в отзыве должны быть подробности; они должны быть естественными, показывать выгоды. Сделайте подборку отзывов («превосходство истины»). Не гонитесь за отзывами знаменитостей (обращают внимание на звезд, а не на рекламу, все убеждены, что за это звездам заплачено), отзывами специалистов. Сделайте из удачного отзыва заголовок. Отзывы должны быть краткими. Публикуйте фотографии авторов. Любой отзыв может сыграть роль рекламы (реклама может состоять всего из одного развернутого и убедительного отзыва плюс телефон и купон) |
| **Гарантийные обязательства** | В точности опишите потребителю, что именно он получает, покупая те или иные продукты или услуги. Гарантируйте качество. Подтвердите свои гарантии тем, что в случае недовольства со стороны покупателя, вы вернете деньги. Гарантии тем сильнее, чем дольше срок их действия. Укрепить гарантию можно обещанием вернуть деньги в двойном, тройном размере. Обведите гарантии рамкой в объявлении. Подписывайте гарантии. Сделайте вашу гарантию в виде сертификата, который клиент может вам предъявить (официальный документ вызывает больше доверия) |
| **Купоны** | Купоны замечают все. Наличие купона уже означает «здесь предлагают что-то интересное». Элитные клиенты тоже любят купоны (подарочный сертификат). В купоне кратко изложите коммерческое предложение. Обозначьте срок действия купона. Купон должен выглядеть как купон (не слишком маленький, но и не слишком большой). Должен располагаться в нижнем правом углу рекламного объявления. Учитывайте оборотную сторону листа. Если вы покупаете рекламное пространство с двух сторон, не забудьте напомнить читателям перевернуть страницу. Оставляйте свободное место в купонах, предназначенных для заполнения. Объясните, что делать (вдоль пунктирной линии напишите «Отрежьте и пошлите по почте»). Давайте необходимую информацию (номер телефона, почтовый адрес). Придумайте для купона другое название («подарочный сертификат»). Люди привыкают к купонам и приучаются не покупать ваш товар без купонов, поэтому либо продолжайте размещать купоны, либо публикуйте купоны только три-четыре раза в году. Используя купоны для скидки на услуги специалиста, можно подорвать доверие к нему клиентов. Купон предлагает покупателю приобрести тот или иной продукт по низким ценам или бесплатно, поэтому купоны хороши для продажи прежде всего продуктов |

Цена и ценовая политика.*Цена* - денежное выражение стоимости единицы товара. *Цена* - это наиболее гибкий инструмент, она может изменяться мгновенно, после принятия решения. Однако следует помнить, что посредством цен осуществляется управление прибылью, ликвидностью бизнеса. При назначении цен на товар следуют правилам:

* цена должна соответствовать воспринимаемой потребителем ценности товара;
* цена должна «возвращать» в фирму денежный ресурс, затраченный на создание и реализацию товара, а также создавать необходимый для развития бизнеса прирост капитала.

Политика распределения.Предполагает решение вопроса, кто будет посредником между производителем и потребителем.

Результатом принятия решений в этой области маркетинга должны стать построенные каналы распределения. Канал распределения представляет собой совокупность экономических отношений по поводу физического перемещения, складирования, подгон товара под единицу потребительского потребления, продажи и передачи прав собственности, организации финансовых потоков (см. таблицу 2.1.3.2).

Таблица 2.1.3.2 Участники каналов распределения

|  |  |
| --- | --- |
| Тип канала | Участники |
| **Прямой канал** | Производитель, потребитель |
| **Многоуровневый** | Производитель, оптовая организация, дилер, дистрибьютор, розничная организация, потребитель |
| **Франчайзинг** | Предприниматель – собственник бизнеса, предприниматель, оказывающий услуги на условиях договора франчайзинга, потребитель |
| **Виртуальный** | Электронные биржи, производитель, потребитель |
| **Биржевая торговля** | Брокер, производитель, потребитель |

**План маркетинга**

Рассмотренные в данном параграфе мероприятия маркетинга могут быть формализованы в плане маркетинга. Хороший план маркетинга должен иметь следующую структуру (см. таблицу 2.1.4.1).

Таблица 2.1.4.1 Структура плана маркетинга

|  |  |
| --- | --- |
| Пункт плана маркетинга | Краткое пояснение |
| **Управленческое резюме** | Приводятся цели, миссия, видение развития бизнеса (проекта), целевые показатели, которых можно достигнуть путем реализации плана |
| **Описание товара:**   * назначение * классификационные особенности * дополнительные товары * направления развития товара | Направление развития ассортимента, характеристика основной потребности, которую призван удовлетворить товар, конкретные инженерно-технические характеристики |
| **Ситуационный анализ:**   * анализ среды * *PEST/STEP*, *QUEST* -анализ отрасли * анализ продаж * анализ конкурентов * *SWOT* -анализ * анализ маркетинговой активности (если требуется) | Анализ внешней среды (законодательство, демография, природные ресурсы, доступ к каналам сбыта и др.), в которой предстоит осуществить предпринимательскую деятельность. Анализ собственного опыта маркетинга с целью не допустить предыдущие ошибки |
| **Анализ рынка:**   * анализ прямого рынка * общие данные о рынке оценка емкости рынка * оценка концентрации рынка * оценка динамики рынка * оценка привлекательности рынка * ценовая политика на рынке * факторы, влияющие на цену * анализ связанных рынков * качественная характеристика * размер и динамика рынка * анализ потребителей сегментация * оценка и профиль целевого сегмента * модель принятия решения о покупке | Полный количественный и качественный анализ рынка, оценка его динамики в соответствии с пунктами плана. Прямой рынок - рынок потенциальных потребителей. Связанный рынок - рынок, влияющий на продажи товара. Например, рынок услуг СТО зависит от динамики связанного рынка - рынка автомобилей |
| **Цели реализации плана:**   * общекорпоративные цели * цели в области маркетинга | Цели маркетинга должны быть в соподчинении к общекорпоратив-ным целям. При формулировании цели должны быть указаны показатель, его текущее и планируемое значение, сроки, в течение которого показатель должен измениться. Маркетинговые цели измеряются следующими показателями: доля рынка, уровень удовлетворенности потребителя, объем продаж, динамика клиентской базы и т.д. |
| **Маркетинговая стратегия** | Указываются цели в соответствии с разбивкой плана на период до 5 лет |
| **План-прогноз продаж:**   * сезонность продаж * плановая доля рынка * прогноз продаж * по товарным группам * по регионам * по менеджерам (если целесообразно) | Приводятся данные о планируемых объемах продаж в разрезе ассортиментных позиций, географических структурных подразделений по продажам |
| **Маркетинговые программы:**   * товарная политика * политика распределения * коммуникационная политика * ценовая политика * программы лояльности * сервис и поддержка клиента * стимулирование продаж * план-график реализации комплекса маркетинговых программ | В соответствии с пунктами плана приводится система мероприятий оперативного маркетинга. Взаимосвязь может быть оценена с помощью графика Ганта |
| **Бюджет плана маркетинга:**   * бюджет на продвижение * бюджет на исследование * бюджет на поддерживающие процессы * прогноз продаж | Стоимостная оценка мероприятий оперативного маркетинга. Статьи бюджета должны точно соответствовать комплексу мероприятий предыдущей главы. Бюджет призван поставить в соответствие денежные потоки, получаемые от продаж и расходуемые на маркетинг |
| **Показатели оценки плана:**   * объем продаж * доля рынка * прогноз продаж * основания для прекращения реализации плана * механизм контроля | Приводятся маркетинговые показатели и их динамика, показатели, по которым должны отчитываться исполнители при реализации оперативного маркетинга |
| **Организационно-ролеваясхема реализации плана:**   * профиль требований к персоналу * основные процессы плана * документооборот плана * организационно-ролевая карта плана | Систематизируются основные процессы плана и распределяются роли среди персонала (аутсорсинговых организаций) по реализации плана |

**Требования к содержанию раздела бизнес-плана «Описание продукции»**

В соответствии с Постановлением Министерства экономики РБ от 31 августа 2005  №158 (<https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=W20513184>) под **бизнес-планом** понимается документ, содержащий взаимоувязанные данные и сведения, подтвержденные соответствующими исследованиями, обоснованиями, расчетами и документами, о сложившихся тенденциях деятельности организации (ее потенциале) и об осуществлении в прогнозируемых условиях инвестиционного проекта (далее – проект) на всех стадиях его жизненного цикла (предынвестиционной, инвестиционной и эксплуатационной, при необходимости ликвидационной), позволяющие произвести оценку эффективности и финансовой реализуемости проекта, вклада в экономику организации, региона, отрасли, страны (влияния на показатели социально-экономического развития республики).

В разделе «Описание продукции» представляется информация о продукции, которая будет производиться организацией:

* область применения;
* основные характеристики (потребительские, функциональные, прочие характеристики продукции);
* соответствие международным и национальным стандартам качества;
* обеспечение сервисного, гарантийного и послегарантийного обслуживания;
* наличие патентов, лицензий, сертификатов;
* новизна технических и технологических решений, потребительских свойств.

 Приводится план мероприятий по усовершенствованию продукции с целью повышения ее конкурентоспособности, в котором необходимо отразить следующие вопросы:

* крупные предполагаемые проблемы в освоении продукции и подходы к их решению;
* обоснование предложений по разработке новых видов (модификаций) продукции, совершенствованию упаковки;
* намерения и предложения по доведению качества продукции до международных требований и ее сертификации.

**Требования к содержанию раздела бизнес-плана «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга»**

 В данном разделе излагаются ключевые моменты обоснования объемов продаж продукции, основанные на анализе рынков сбыта и выработке стратегии маркетинга.

Анализ рынков должен включать:

* общую характеристику рынков, на которых планируется сбыт продукции организации, включая намечаемую к выпуску в рамках проекта, оценку их емкости, в том числе свободной;
* долю организации на разных рынках;
* динамику развития рынков за последние 3–5 лет и прогноз тенденций их изменения в течение горизонта расчета;
* основные факторы, влияющие на изменение рынков;
* оценку возможностей конкурентов и основные данные о выпускаемой ими продукции – технический уровень, цену, уровень качества;
* технологическое и финансовое состояние конкурирующих организаций и степень их влияния на рынок данной продукции;
* оценку новизны и конкурентоспособности продукции, в том числе по ценовому фактору, качественным характеристикам и другим параметрам, преимущества организации перед конкурентами.

 Обоснование стратегии маркетинга приводится в отдельном подразделе, в котором отражаются:

* стратегия сбыта (нацеленная на увеличение доли рынка, расширение существующего рынка, продвижение на новые рынки и иное);
* расчет и обоснование прогнозируемых цен на продукцию с учетом конъюнктуры рынка и тенденций его изменения, а также насыщения на соответствующем сегменте рынка, сравнение с ценой конкурентов;
* для продукции, которую планируется реализовывать на внешних рынках, при обосновании цены учитываются льготы, ограничения (квоты) и требования, устанавливаемые страной-импортером;
* обоснование объемов производства и реализации продукции в перспективе по рынкам сбыта (на их сегментах), возможности ее сбыта с запланированным уровнем рентабельности;
* тактика по реализации продукции на конкретном сегменте рынка (собственная торговая сеть, торговые представительства, посредники, дистрибьюторы, иные способы реализации продукции);
* политика по сервисному обслуживанию (организацией на месте, ремонтными мастерскими, сервисными центрами и другими видами сервисного обслуживания) с указанием затрат на организацию обслуживания и доходов (убытков) от такого вида деятельности;
* информация о наличии договоров (протоколов о намерении) поставки продукции, намечаемой к выпуску в рамках проекта;
* затраты на маркетинг и рекламу;
* план мероприятий по продвижению продукции на рынки, в том числе по интеграции в созданные (создаваемые) логистические системы, включая основные этапы его реализации.

**Исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности (интеллектуальная собственность)**

**Общие положения об интеллектуальной собственности**

В учебнике под редакцией А.П. Сергеева и Ю.К. Толстого под *интеллектуальной собственностью* понимается «совокупность исключительных прав как личного, так и имущественного характера на результаты интеллектуальной и в первую очередь творческой деятельности, а также на некоторые иные приравненные к ним объекты, конкретный перечень которых устанавливается законодательством соответствующей страны с учетом принятых ею международных обязательств» [Гражданское право. Том 3. Учебник. Издание третье, переработанное и дополненное /Под ред. А. П. Сергеева, Ю. К. Толстого. - А. П. Сергеева, Ю. К. Толстого. – М.: ПБОЮЛ Л.В. Рожников, 2000. – С. 91].

Объекты интеллектуальной собственности (ст. 980 ГК):

* результаты интеллектуальной деятельности:
  + произведения науки, литературы и искусства;
  + исполнения, фонограммы и передачи организаций вещания;
  + изобретения, полезные модели, промышленные образцы;
  + селекционные достижения;
  + топологии интегральных микросхем;
  + секреты производства (ноу-хау);
* средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг:
  + фирменные наименования;
  + товарные знаки и знаки обслуживания;
  + географические указания;
* другие результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг в случаях, предусмотренных настоящим Кодексом и иными законодательными актами.

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

Личные неимущественные и имущественные права на объекты интеллектуальной собственности(ст. 982 ГК).

Авторам результатов интеллектуальной деятельности принадлежат в отношении этих результатов личные *неимущественные* и *имущественные* права.

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

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

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

Право авторства (право признаваться автором результата интеллектуальной деятельности) является личным неимущественным правом и может принадлежать только лицу, творческим трудом которого создан результат интеллектуальной деятельности.

Право авторства *неотчуждаемо* и *непередаваемо*.

Если результат создан совместным творческим трудом двух или более лиц, они признаются *соавторами*. В отношении отдельных объектов интеллектуальной собственности законодательством может быть ограничен круг лиц, которые признаются соавторами произведения в целом.

Исключительные права на объекты интеллектуальной собственности (ст. 983).

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

Использование другими лицами объектов интеллектуальной собственности, в отношении которых их правообладателю принадлежит исключительное право, допускается только с *согласия правообладателя.*

Обладатель исключительного права на объект интеллектуальной собственности *вправе передать* это право другому лицу полностью или частично, разрешить другому лицу использовать объект интеллектуальной собственности и вправе распорядиться им иным образом.

Ограничения исключительных прав, в том числе путем предоставления возможности использования объекта интеллектуальной собственности другим лицам, признание этих прав *недействительными* и их прекращение (*аннулирование*) допускаются в случаях, пределах и порядке, установленных законодательством.

Ограничения исключительных прав допускаются при условии, что такие ограничения не наносят ущерба нормальному использованию объекта интеллектуальной собственности и не ущемляют необоснованным образом законных интересов правообладателей.

Переход исключительных прав к другому лицу.

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

Передача имущественных прав по договору либо их переход в порядке универсального правопреемства не влечет передачи или ограничения права авторства и других личных неимущественных прав. Условия договора о передаче или ограничении таких прав *ничтожны*.

Исключительные права, которые передаются по договору, должны быть в нем определены. Права, которые не указаны в договоре в качестве передаваемых, предполагаются непереданными, поскольку не доказано иное.

К договору, предусматривающему предоставление исключительных прав в период его действия другому лицу на ограниченное время, применяются *правила о лицензионном договоре* (ст. 985 ГК).

К договору, предусматривающему передачу исключительных прав другому лицу в полном объеме на весь срок действия исключительного права, применяются правила о договоре уступки исключительного права (одна сторона (*правообладатель*) передает принадлежащее ей исключительное право на результат интеллектуальной деятельности или средство индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг в полном объеме другой стороне).

Лицензионный договор (ст. 985)

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

Лицензионный договор может предусматривать предоставление лицензиату:

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

Если в лицензионном договоре не предусмотрено иное, лицензия предполагается *простой* (неисключительной).

Договор о предоставлении лицензиатом права использования объекта интеллектуальной собственности другому лицу в пределах, определяемых лицензионным договором, признается сублицензионным договором. Лицензиат вправе заключить сублицензионный договор лишь в случаях, предусмотренных лицензионным договором. Ответственность перед лицензиаром за действия сублицензиата несет лицензиат, если лицензионным договором не предусмотрено иное.

Договор о создании и использовании результатов интеллектуальной деятельности (ст. 986). Автор может принять на себя по договору обязательство создать в будущем произведение, изобретение или иной результат интеллектуальной деятельности и предоставить заказчику, не являющемуся его работодателем, исключительные права на использование этого результата. Данный договор должен определять характер подлежащего созданию результата интеллектуальной деятельности, а также цели либо способы его использования.

Закон об авторском праве и смежных правах от 17.05.2011. (далее – Закон об авторском праве и смежных правах) и другие акты законодательства регулирует отношения, возникающие в связи с созданием и использованием произведений науки, литературы, искусства *(авторское право)*, исполнений, фонограмм, передач организаций эфирного или кабельного вещания *(смежные права)*.

Авторское право распространяется на произведения науки, литературы и искусства, существующие в какой-либо объективной форме:

1. письменной (рукопись, машинопись, нотная запись и т.д.);
2. устной (публичное произнесение, публичное исполнение и т.д.);
3. звуко- или видеозаписи (механической, магнитной, цифровой, оптической и т.д.);
4. изображения (рисунок, эскиз, картина, карта, план, чертеж, кино-, теле-, видео-, фотокадр и т.д.);
5. объемно-пространственной (скульптура, модель, макет, сооружение и т.д.);
6. в других формах.

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

Объектами авторского права являются:

1. литературные произведения (книги, брошюры, статьи и др.);
2. аудиовизуальные произведения (кино-, теле-, видеофильмы, диафильмы и другие кино- и телепроизведения);
3. произведения скульптуры, живописи, графики, литографии и другие произведения изобразительного искусства;
4. фотографические произведения, в том числе произведения, полученные способами, аналогичными фотографии;
5. компьютерные программы;
6. монографии, статьи, отчеты, научные лекции и доклады, диссертации, конструкторская документация и другие произведения науки;
7. производные произведения (переводы, обработки, аннотации, рефераты, резюме, обзоры, инсценировки, музыкальные аранжировки и другие переработки произведений науки, литературы и искусства);
8. сборники (энциклопедии, антологии, базы данных) и другие составные произведения, представляющие собой по подбору или расположению материалов результат творческого труда.
9. иные произведения.

*Автор* – физическое лицо, творческим трудом которого создано произведение.

*Издатель* – лицо, осуществляющее в порядке, установленном законодательством Республики Беларусь, с согласия автора или иного правообладателя деятельность по опубликованию литературных и других произведений.

*Правообладатель* – физическое и (или) юридическое лицо, обладающее исключительным правом на объект авторского права или смежных прав в силу факта его создания, правопреемства, на основании заключенного договора или ином основании, определенном Законом об авторском праве и смежных правах.

Авторское право на произведение, созданное совместным творческим трудом двух либо более лиц (*соавторство*), принадлежит соавторам совместно независимо от того, образует ли такое произведение неразрывное целое или состоит из частей, каждая из которых имеет самостоятельное значение (*п. 1 ст. 9 Закона об авторском праве и смежных правах*).

Автор или иной правообладатель для оповещения о принадлежащем им исключительном праве на произведение вправе по своему усмотрению использовать знак охраны авторского права, который помещается на каждом экземпляре произведения и обязательно состоит из *трех элементов*:

1. латинской буквы "C" в окружности;
2. имени (наименования) правообладателя;
3. года первого опубликования произведения.

Автор (наследники автора) имеет право на получение авторского вознаграждения за каждый способ использования произведения, за исключением случаев, предусмотренных *главой 4 Закона об авторском праве и смежных правах*(случаи свободного использования объектов авторского права и смежных прав) и (или) договором (*п. 3 ст. 16 Закона об авторском праве и смежных правах*). В случаях, предусмотренных вышеназванной главой, допускается использование объектов авторского права и смежных прав без согласия их авторов или иных правообладателей и, если иное не предусмотрено вышеназванной главой, без выплаты вознаграждения за такое использование (свободное использование).

Личные неимущественные права на произведения науки, литературы и искусства охраняются бессрочно. Исключительное право на произведение действует в течение жизни автора и пятидесяти лет после его смерти (*п. 1-2 ст. 20 Закона об авторском праве и смежных правах*).

По *договору уступки* исключительного права одна сторона (правообладатель) отчуждает исключительное право на объект авторского права или смежных прав в полном объеме другой стороне на весь срок действия авторского права (смежных прав). Договор уступки исключительного права должен содержать условие о размере вознаграждения или о порядке его определения либо прямое указание на безвозмездность. Договор уступки исключительного права заключается в *письменной форме* (*ст. 43 Закона об авторском праве и смежных правах*).

По лицензионному договору правообладатель (*лицензиар*) предоставляет пользователю (*лицензиату*) разрешение использовать соответствующий объект авторского права или смежных прав. Лицензиат может использовать объект авторского права или смежных прав способами, которые прямо предусмотрены лицензионным договором.

По *договору исключительной лицензии* лицензиар предоставляет лицензиату право использования объекта авторского права или смежных прав определенным способом в пределах, установленных договором. При этом лицензиар не имеет права использовать и разрешать другим лицам использование объекта авторского права или смежных прав в части, предоставленной лицензиату, но сохраняет право использовать и разрешать другим лицам использование объекта авторского права или смежных прав в части, которая не предоставлена лицензиату.

По *договору простой (неисключительной) лицензии* лицензиар предоставляет лицензиату право использования объекта авторского права или смежных прав с сохранением за лицензиаром права использования объекта авторского права или смежных прав и права выдачи лицензии другим лицам (*ст. 44 Закона об авторском праве и смежных правах*).

*Авторским договором* является лицензионный договор, в котором в качестве лицензиара выступает автор произведения.

Автор (исполнитель) может принять на себя по договору (договор о создании и использовании объекта авторского права или смежных прав) обязательство создать в будущем произведение (исполнение) и предоставить заказчику, не являющемуся его нанимателем, право использовать это произведение (исполнение).

Авторское право на компьютерную программу (ст. 13 Закона об авторском праве и смежных правах)

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

*Охрана* компьютерных программ распространяется на все виды компьютерных программ (в том числе на операционные системы), которые могут быть выражены на любом языке и в любой форме, включая исходный текст и объектный код.

Проектировочные материалы, полученные в ходе разработки компьютерной программы, но не включенные в созданную компьютерную программу, не являются частью компьютерной программы и охраняются как самостоятельные объекты авторского права.

Автору или иному правообладателю в отношении компьютерной программы принадлежит исключительное право осуществлять или разрешать установку компьютерной программы на компьютер или иное устройство, запуск и работу с ней (использование заложенных в компьютерную программу функциональных возможностей), а также иные действия согласно*статье 16 Закона об авторском праве и смежных правах*, за исключением случаев, предусмотренных *главой 4 данного Закона (случаи свободного использования объектов авторского права и смежных прав)*.

Лицу, правомерно владеющему экземпляром компьютерной программы, принадлежит право ее использования по прямому назначению, включая установку на компьютер или иное устройство, запуск и работу с ней (*использование заложенных в компьютерную программу функциональных возможностей*), на условиях, установленных автором или иным правообладателем.

Отчуждение правомерно приобретенного экземпляра компьютерной программы влечет прекращение права ее использования, если иное не предусмотрено автором или иным правообладателем в договоре.

*Базы данных* охраняются как *составные произведения*. Охрана, предоставляемая базе данных, не распространяется на содержащиеся в ней данные или другую информацию (*ст. 14 Закона об авторском праве и смежных правах*).

**Общие положения о праве промышленной собственности**

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

Объекты права промышленной собственности (ст. 998):

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

Право на изобретение, полезную модель, промышленный образец охраняется государством и удостоверяется *патентом* (*ст. 999*).

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

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

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

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

*Патентообладателю* принадлежит исключительное право на использование запатентованных изобретения, полезной модели, промышленного образца (также включает право запрещать использование изобретения, полезной модели, промышленного образца другим лицам). Иные лица, непатентообладатели, не вправе использовать изобретение, полезную модель, промышленный образец без разрешения патентообладателя.

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

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

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

**Средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг (фирменное наименование, товарный знак и знак обслуживания, географическое указание)**

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

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

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

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

*Правовая охрана* товарного знака на территории Республики Беларусь осуществляется на основании его регистрации в патентном органе в порядке, установленном законодательством о товарных знаках, или в силу международных договоров Республики Беларусь. Право на товарный знак охраняется государством и удостоверяется свидетельством. Свидетельство на товарный знак удостоверяет приоритет товарного знака, исключительное право владельца на товарный знак в отношении товаров, указанных в свидетельстве, и содержит изображение товарного знака.

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

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

*Коллективным знаком* является товарный знак объединения юридических лиц, предназначенный для обозначения выпускаемых и (или) реализуемых им товаров, обладающих едиными качественными или иными общими характеристиками. Коллективный знак и право его использования не могут быть переданы.

Права на товарный знак могут быть уступлены владельцем по договору другому лицу в отношении всех или части товаров, для которых он зарегистрирован. Уступка прав на товарный знак не допускается, если она может явиться причиной введения в заблуждение потребителя относительно товара или его изготовителя.

Право на товарный знак может быть предметом *залога*.

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

Географическое указание**.***Географическим указанием* признается обозначение, которое идентифицирует товар как происходящий с территории страны либо из региона или местности на этой территории, где определенные качество, репутация или другие характеристики товара в значительной степени связываются с его географическим происхождением. Понятие «географическое указание» включает в себя понятия «*наименование места происхождения товара*» и «*указание происхождения товара*».

*Наименованием места происхождения товара*, которому предоставляется правовая охрана, являются обозначение, представляющее собой либо содержащее современное или историческое, официальное или неофициальное, полное или сокращенное наименование географического объекта, а также обозначение, производное от такого наименования и ставшее известным в результате его использования в отношении товара, особые свойства которого исключительно или главным образом определяются характерными для данного географического объекта природными условиями и (или) людскими факторами.

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

*Указанием происхождения товара* признается обозначение, прямо или косвенно указывающее на место действительного происхождения или изготовления товара. Указание происхождения товара может быть представлено в виде наименования географического объекта или изображения.

Правовая охрана наименования места происхождения товара в Республике Беларусь предоставляется на основании его регистрации в патентном органе или в силу международных договоров Республики Беларусь. На основании регистрации выдается*свидетельство на право пользования наименованием места происхождения товара*.

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

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

Право пользования географическим указанием

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

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

Право пользования наименованием места происхождения товара, зарегистрированным в установленном порядке, может быть предоставлено *любому юридическому или физическому лицу*, находящемуся на территории того же географического объекта и производящему товар с теми же свойствами.

Лицо, добросовестно использовавшее наименование географического объекта, тождественное или сходное с зарегистрированным наименованием места происхождения товара, не менее чем за шесть месяцев до даты его первой регистрации, сохраняет право на его дальнейшее использование *в течение срока, установленного патентным органом,* но не более двух лет считая с даты указанной регистрации.

Уступка права пользования географическим указанием и предоставление права пользования им на основании лицензии *не допускаются.*

В Республике Беларусь *предоставляется правовая охрана географическому указанию*, находящемуся на территории Республики Беларусь. Правовая охрана наименования места происхождения товара, находящегося в другом государстве, предоставляется в Республике Беларусь, если это наименование места происхождения товара зарегистрировано в стране происхождения товара и в Республике Беларусь.

Правовая охрана указания происхождения товара, находящегося в другом государстве, предоставляется в Республике Беларусь, если это указание *используется в стране происхождения товара*.

Свидетельство на право пользования наименованием места происхождения товара действует в течение десяти лет считая с даты подачи заявки в патентный орган.

Ответственность за нарушение законодательства о географических указаниях

Лицо, имеющее право пользования географическим указанием, может потребовать от того, кто незаконно использует это указание, прекращения его использования, *удаления* с товара, его упаковки, бланков и тому подобной документации незаконно используемого географического указания или обозначения, сходного с ним до степени смешения, уничтожения изготовленных изображений географического указания или обозначения, сходного с ним до степени смешения, а если это невозможно, – *изъятия*и *уничтожения* товара и (или) упаковки.

Лицо, обладающее правом пользования географическим указанием, вправе потребовать от нарушителя этого права *возмещения понесенных убытков*.

Недобросовестная конкуренция

Недобросовестная конкуренция в Республике Беларусь *не допускается*.

Недобросовестной конкуренцией признаются:

1. все действия, способные каким бы то ни было способом вызвать смешение в отношении юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, товаров, работ, услуг или предпринимательской деятельности конкурентов;
2. ложные утверждения при осуществлении предпринимательской деятельности, способные дискредитировать юридическое лицо, индивидуального предпринимателя, товары, работы, услуги или предпринимательскую деятельность конкурента;
3. указания или утверждения, использование которых при осуществлении предпринимательской деятельности может ввести в заблуждение относительно характера, свойств, пригодности к применению или количества товаров, работ, услуг конкурента;
4. другие действия, противоречащие требованиям настоящего Кодекса и иных актов законодательства о конкуренции, при осуществлении предпринимательской деятельности.

Ответственность за осуществление недобросовестной конкуренции

Лицо, осуществляющее недобросовестную конкуренцию, *обязано прекратить противоправные действия* и *опубликовать опровержение* распространенных сведений и действий, составляющих содержание недобросовестной конкуренции.

Лицо, потерпевшее от недобросовестной конкуренции, вправе требовать от недобросовестного конкурента*возмещения причиненных убытков.*

**Правовое регулирование отношений, связанных с рекламой и рекламными играми**

Литература:

* Закон Республики Беларусь «О рекламе» от 10 мая 2007 г. № 225-З (далее – Закон).
* Указ Президента Республики Беларусь «О проведении рекламных игр в Республике Беларусь» от 30 января 2003 г. № 51.

Основные термины:

* *реклама* – информация об объекте рекламирования, распространяемая в любой форме с помощью любых средств, направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и (или) его продвижение на рынке;
* *рекламная игра* – деятельность организаций или индивидуальных предпринимателей, осуществляемая ими в целях стимулирования реализации товаров (работ, услуг) и обеспечивающая розыгрыш выигрышей между участниками рекламной игры, за исключением деятельности, не относящейся к рекламным играм в соответствии с актами Президента Республики Беларусь;
* *контрреклама*– информация о ненадлежащей рекламе, размещаемая (распространяемая) рекламодателем, рекламопроизводителем или рекламораспространителем, допустившими нарушение законодательства о рекламе (далее – нарушитель), на основании решения государственного органа;
* *мультимедийная реклама (контрреклама)* – реклама (контрреклама), размещаемая (распространяемая) с помощью программно-технических средств, реализующих информацию в звуковом и (или) зрительном виде (текст, графика, фотография, видео, мультипликация (анимация), звуковые эффекты и др.), за исключением рекламы (контррекламы), размещаемой (распространяемой) на телевидении и радио;
* *наружная реклама* – реклама, размещаемая (распространяемая) с использованием средств наружной рекламы на внешних сторонах зданий (сооружений), вне зданий (сооружений) и в подземных пешеходных переходах;
* *ненадлежащая реклама* – недобросовестная, недостоверная, неэтичная, скрытая и иная реклама, при производстве и (или) размещении (распространении) которой допущены нарушения законодательства;
* *объект рекламирования* – продукция, товар, работа или услуга (далее, если иное не предусмотрено настоящим Законом, – товар), организация или гражданин, права, охраняемые законом интересы или обязанности организаций или граждан, средства индивидуализации организаций или граждан, товаров, результаты интеллектуальной деятельности, конкурсы, лотереи, игры, иные игровые, рекламные и иные мероприятия, пари, явления (мероприятия) социального характера;
* *площадь рекламы (контррекламы)* – величина поверхности, специально предназначенной и (или) используемой для размещения (распространения) рекламы (контррекламы);
* *потребитель рекламы* – организация или гражданин, до сведения которых реклама доводится;
* *рекламная деятельность* – деятельность организации или гражданина по выполнению работ по проектированию, производству рекламы и (или) оказанию услуг по ее размещению (распространению);
* *рекламодатель* – организация или гражданин, деятельность или товары которых рекламируются либо которые определили объект рекламирования и (или) содержание рекламы;
* *рекламопроизводитель* – организация или гражданин, осуществляющие производство рекламы путем полного или частичного доведения ее до готовой для размещения (распространения) формы;
* *рекламораспространитель* – организация или гражданин, осуществляющие размещение (распространение) рекламы путем предоставления и (или) использования необходимого имущества (в том числе технических средств радиовещания и телевидения), а также различных каналов связи, эфирного времени и иными способами;
* *социальная реклама* – реклама прав, охраняемых законом интересов или обязанностей организаций или граждан, здорового образа жизни, мер по охране здоровья, безопасности населения, социальной защите, профилактике правонарушений, охране окружающей среды, рациональному использованию природных ресурсов, развитию белорусской культуры и искусства, международного культурного сотрудничества, программ по вопросам развития образования, государственных программ в сферах здравоохранения, культуры и спорта либо иных явлений (мероприятий) социального характера, котораянаправлена на защиту или удовлетворение общественных или государственных интересов, не носит коммерческого характера и рекламодателями которой являются государственные органы;
* *средство наружной рекламы* – техническое средство, специально предназначенное и (или) используемое для размещения (распространения) наружной рекламы, за исключением транспортного средства.

Общие требования к рекламе (ст. 10 Закона)

1. Размещаемая (распространяемая) на территории Республики Беларусь реклама товаров, производимых на этой территории, должна изготавливаться только с *привлечением организаций Республики Беларусь* и (или) *граждан Республики Беларусь*, если иное не установлено законодательными актами.
2. По общему правилу, реклама на территории Республики Беларусь размещается (распространяется) на *белорусском* и (или) *русском языках.*
3. В рекламе допускается использование наряду с белорусским и (или) русским языками *иностранного языка* при условии идентичности по содержанию и техническому оформлению текста на иностранном языке тексту на белорусском и (или) русском языках.
4. Реклама, содержащая информацию о реализации товара, связанная с осуществлением рекламодателем предпринимательской деятельности, должна содержать *наименование рекламодателя*, *его учетный номер плательщика*, а если рекламодателем является гражданин, осуществляющий деятельность в качестве индивидуального предпринимателя, – также его *фамилию и инициалы*.
5. Реклама, содержащая информацию о юридическом лице или ИП, допускается только после *государственной регистрации*.
6. Реклама, содержащая информацию о виде деятельности организации или гражданина, подлежащем лицензированию, допускается только *при наличии лицензии*.

Реклама не должна:

* поощрять, пропагандировать *культ насилия* и *жестокости* или побуждать к насилию, жестокости, опасным действиям, способным нанести вред здоровью граждан, имуществу государства, организаций или граждан либо угрожающим их безопасности, и иным действиям, нарушающим законодательство;
* содержать *обещание* или *гарантию* будущей эффективности (доходности) рекламируемого вида деятельности;
* содержать указание на *лечебные свойства* объекта рекламирования, за исключением рекламы лекарственных средств, методов оказания медицинской помощи, работ и (или) услуг, составляющих медицинскую деятельность, изделий медицинского назначения и медицинской техники.

В рекламе не допускается использование, в частности, *наименований организаций, товарных знаков* и (или) *знаков обслуживания*, *эмблем*и иной символики, изображения имущества организаций или граждан лицами, не имеющими права на такое использование.

В помещениях, в которых располагаются *государственные органы*, за исключением органов внешних сношений Республики Беларусь, не допускается размещение (распространение) рекламы, за исключением социальной рекламы, рекламы государственных организаций и рекламы, размещаемой (распространяемой) в таких помещениях посредством телевидения, радио или печатных изданий.

Реклама в средствах массовой информации

Реклама в средствах массовой информации, не зарегистрированных в качестве специализированных для размещения (распространения) рекламы, не должна превышать:

* 25 процентов объема одного номера государственных периодических печатных изданий;
* 30 процентов объема одного номера иных периодических печатных изданий;
* 20 процентов объема вещания для радио- и телепрограмм в течение суток. При этом в период с 18.00 до 22.00 реклама не должна превышать 16 минут в течение каждого часа.

*Продолжительность* каждого прерывания передачи рекламой, в том числе художественного фильма, не должна превышать шести минут, за исключением периода с 18.00 до 22.00. Допускается прерывание передач рекламой, в том числе художественных фильмов, не более четырех раз в течение часа эфирного времени.

Наружная реклама

*Наружная реклама* должна быть согласована организацией, получившей разрешение на размещение средства наружной рекламы, с соответствующим исполнительным комитетом. При наличии такого согласования последующее размещение (распространение) наружной рекламы допускается без повторного согласования.

Рекламные игры

*Рекламные игры*, проводимые на территории Республики Беларусь, подлежат государственной регистрации в Министерстве торговли.

Для государственной регистрации рекламной игры организатор представляет в Министерство торговли:

* заявление о государственной регистрации рекламной игры;
* правила проведения рекламной игры, утвержденные организатором, в двух экземплярах;
* заверенную организатором копию договора, заключенного с исполнителем работ и (или) услуг, определенных в составе призового фонда, либо товарно-транспортной накладной, товарной накладной, платежного поручения, приходного кассового ордера, кассового чека, выписку банка о наличии денежных средств на специальном счете для хранения призового фонда в белорусских рублях, открытом организатором в банке (далее - специальный счет), и (или) иной документ (его копию), подтверждающий окончание формирования призового фонда;
* документ, подтверждающий уплату государственной пошлины за государственную регистрацию рекламной игры.

В состав создаваемой организатором комиссии включается не менее пяти человек. Членами комиссии могут быть только *совершеннолетние дееспособные физические лица*. При этом хотя бы один член комиссии не должен состоять в трудовых отношениях с организатором. Члены комиссии не могут быть участниками рекламной игры.

Комиссия *осуществляет контроль* за соблюдением установленных правил проведения рекламной игры, проводит отбор участников рекламной игры и розыгрыш призового фонда, рассматривает возникшие споры при проведении рекламной игры.

Источником формирования призового фонда могут являться денежные средства и (или) иное имущество (работы, услуги) организатора или заинтересованного лица. При этом *не допускается* включение в цену (тарифы) товаров (работ, услуг) организатора средств, использованных для формирования призового фонда.

Призовой фонд на момент представления заявления о государственной регистрации рекламной игры должен быть сформирован в полном объеме. При этом призовой фонд должен использоваться *только по целевому назначению*.

До начала проведения рекламной игры правила ее проведения подлежат опубликованию организатором в печатном средстве массовой информации. Территория распространения печатного средства массовой информации должна соответствовать территории проведения рекламной игры. Публикация должна содержать *номер свидетельства* о государственной регистрации рекламной игры, *дату принятия решения* о ее государственной регистрации и наименование органа, выдавшего такое свидетельство, а также источник информации об этой игре.

В печатном средстве массовой информации, в котором были опубликованы правила проведения рекламной игры, организатор обязан опубликовать сведения о *результатах* проведения рекламной игры. Данная публикация должна содержать:

* сведения об организаторе - наименование и место нахождения организации (представительства иностранной организации) или фамилию, собственное имя, отчество (если таковое имеется) индивидуального предпринимателя, учетный номер плательщика;
* наименование рекламной игры;
* срок начала и окончания рекламной игры;
* сведения о государственной регистрации рекламной игры;
* сведения о количестве участников рекламной игры;
* сведения о полном или частичном розыгрыше призового фонда;
* фамилию, инициалы победителя (победителей), его выигрыш (их выигрыши);
* телефон для справок по вопросам проведения рекламной игры.

В указанных публикациях по желанию организатора могут содержаться и иные сведения, относящиеся к проведению рекламной игры.

При проведении рекламной игры запрещается:

* изменять состав и размер призового фонда;
* изменять правила проведения рекламной игры;
* взимать дополнительную плату за участие в рекламной игре.
* предоставлять возможность участнику рекламной игры принимать участие в рекламной игре при наличии задолженности по оплате услуг электросвязи, если данные услуги предоставляются на условиях предоплаты;
* в период с начала рекламной игры и до даты проведения розыгрыша повышать цены (тарифы) на товары (работы, услуги), для стимулирования реализации которых организуется данная игра, в том числе путем отмены скидок на них.

Оплата услуг почтовой связи и электросвязи, используемых при проведении рекламной игры как средство коммуникации между участником рекламной игры и организатором, осуществляется *участником рекламной игры* по тарифу на эти услуги, установленному согласно договору, заключенному между участником рекламной игры и оператором почтовой связи (оператором электросвязи), и (или) законодательству.

Розыгрыш призового фонда должен проводиться *открыто* с возможностью присутствия на нем участников рекламной игры.

Организатор в течение тридцати дней после окончания рекламной игры обязан представить или направить по почте в Министерство торговли *отчет* о ее проведении.

**Правовое регулирование отношений, связанных с ценообразованием**

Литература:

Закон Республики Беларусь «О ценообразовании» от 10.05.1999 N 255-З (далее – Закон).

Основные понятия:

* *цена* - денежное выражение стоимости единицы товара;
* *тариф* - денежное выражение стоимости единицы работы, услуги;
* *ценообразование* - процесс по установлению и применению цен (тарифов);
* *свободная цена (тариф)* - цена (тариф), складывающаяся под воздействием спроса и предложения в условиях свободной конкуренции;
* *регулирование цен (тарифов)* - воздействие на процессы установления и применения цен (тарифов) со стороны субъектов ценообразования, осуществляющих регулирование цен (тарифов);
* *регулируемая цена (тариф)* - цена (тариф), устанавливаемая субъектами ценообразования, осуществляющими регулирование цен (тарифов);
* *фиксированная цена (тариф)* - регулируемая цена (тариф) в твердо выраженной денежной величине;
* *предельная цена (тариф)* - регулируемая цена (тариф), величина которой ограничена верхним и (или) нижним пределами;
* *предельная надбавка (скидка, наценка)* - ограничение к цене, устанавливаемое субъектами ценообразования, осуществляющими регулирование цен (тарифов);
* *предельный норматив рентабельности* - устанавливаемый предельный показатель отношения прибыли к затратам, выраженный в процентах;
* *индексация цены (тарифа)* - изменение уровня цены (тарифа) путем применения коэффициента к цене (тарифу) в порядке, установленном законодательством;
* *декларирование цен (тарифов)* - регистрация цен (тарифов) юридическими лицами, индивидуальными предпринимателями, включенными в Государственный реестр хозяйствующих субъектов, занимающих доминирующее положение на товарных рынках, в государственных органах, определенных законодательством.

Субъекты ценообразования

Субъектами ценообразования в Республике Беларусь являются:

* Президент Республики Беларусь;
* государственные органы (организации), осуществляющие регулирование цен (тарифов);
* юридические лица, не являющиеся государственными органами (организациями), осуществляющими регулирование цен (тарифов) (далее - юридические лица);
* индивидуальные предприниматели;
* иные физические лица, имеющие право в соответствии с законодательством осуществлять определенные виды деятельности, не относимые законодательными актами к предпринимательской деятельности, на товары (работы, услуги) которых применяются регулируемые цены (тарифы) (далее - физические лица).

Основными принципами ценообразования являются:

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

В Республике Беларусь на товары (работы, услуги), за исключением случаев, предусмотренных Законом, применяются *свободные цены* (тарифы).

Сфера применения регулируемых цен (тарифов)

Регулируемые цены (тарифы) в Республике Беларусь применяются на:

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

Способы регулирования цен (тарифов)

Президент Республики Беларусь, государственные органы (организации), осуществляющие регулирование цен (тарифов), в пределах полномочий, предоставленных им законодательством, осуществляют регулирование цен (тарифов) путем установления:

* фиксированных цен (тарифов);
* предельных цен (тарифов);
* предельных надбавок (скидок, наценок);
* предельных нормативов рентабельности, используемых для определения суммы прибыли, подлежащей включению в регулируемую цену (тариф);
* порядка установления и применения цен (тарифов);
* индексации цен (тарифов);
* декларирования цен (тарифов).

**Защита прав потребителей**

Литература:

Закон Республики Беларусь «О защите прав потребителей» от 09.01.2002 № 90-З (далее – Закон).

*Отношения в области защиты прав потребителей* регулируются Гражданским кодексом Республики Беларусь, Законом и иным законодательством.

*Изготовитель* (продавец, поставщик, представитель, исполнитель) *обязан* своевременно *предоставлять потребителю необходимую и достоверную информацию о предлагаемых товарах* (работах, услугах), соответствующую установленным законодательством и обычно предъявляемым в розничной торговле, бытовом и иных видах обслуживания потребителей требованиям к содержанию и способам предоставления такой информации.

При оказании потребителю услуг общественного питания по его требованию должна быть предоставлена информация о *составе* пищевых продуктов, блюд, кулинарных изделий, указанных в меню, способах их кулинарной обработки.

Если приобретаемый потребителем товар был в употреблении или в нем устранялся недостаток (недостатки), потребителю должна быть предоставлена информация об этом. В случае приобретения такого товара *сведения о наличии недостатка* (недостатков) должны быть указаны в документе, подтверждающем факт приобретения товара.

При реализации потребителю товара (выполнении работы, оказании услуги) продавец (исполнитель) *обязан выдать* ему *кассовый (товарный) чек* либо *иной документ*, подтверждающий оплату товара (выполнения работы, оказания услуги). Требования настоящего пункта не распространяются на случаи, когда продавцом (исполнителем) является физическое лицо, осуществляющее реализацию товаров в рамках ремесленной деятельности или разовую реализацию товаров на рынке (выполняющее работы, оказывающее услуги).

*Режим работы* продавца (исполнителя) устанавливается по согласованию с местными исполнительными и распорядительными органами и должен соответствовать объявленному режиму работы.

Если законодательством предусмотрены обязательные требования к качеству товара (работы, услуги), продавец (изготовитель, исполнитель) обязан передать потребителю товар (выполнить работу, оказать услугу) *соответствующий этим требованиям*.

При отсутствии в законодательстве и (или) договоре условий о качестве товара (работы, услуги) продавец (исполнитель) обязан передать потребителю товар (выполнить работу, оказать услугу), *соответствующий обычно предъявляемым требованиям* и *пригодный для целей*, для которых товар (результат работы, услуга) такого рода обычно используется.

Изготовитель (исполнитель, продавец) обязан *обеспечивать безопасность товара* (результата работы) в течение установленного срока службы или срока годности товара (результата работы).

Если изготовитель (исполнитель) не установил на товар (результат работы) срок службы и реализация такого товара (результата работы) допускается без такого срока, он обязан *обеспечить безопасность товара* (результата работы) в течение десяти лет со дня реализации товара (результата работы) потребителю.

Изготовитель (исполнитель) *обязан устанавливать* на товар (результат работы, услугу) *гарантийный срок* в случаях и на условиях, предусмотренных законодательством.

Продавец обязан установить на товар гарантийный срок, если изготовитель (поставщик) не выполнил предусмотренную законодательством обязанность по его установке или выполнил ее ненадлежащим образом.

За нарушение прав потребителя продавец (изготовитель, поставщик, представитель, исполнитель, ремонтная организация) *несет ответственность*в соответствии с*законодательством* и (или) *договором*.

*Убытки*, причиненные потребителю, *подлежат возмещению* в полном объеме сверх неустойки, установленной законодательством или договором.

Уплата неустойки и возмещение убытков не освобождают продавца (изготовителя, поставщика, представителя, исполнителя, ремонтную организацию) от исполнения возложенных на него обязательств в натуре перед потребителем.

Компенсация морального вреда, причиненного потребителю вследствие нарушения изготовителем (продавцом, поставщиком, представителем, исполнителем, ремонтной организацией) прав потребителя, предусмотренных законодательством, осуществляется причинителем вреда при наличии его вины, если иное не предусмотрено законодательными актами.

*Компенсация морального вреда* осуществляется независимо от подлежащего возмещению имущественного вреда. Компенсация морального вреда осуществляется в денежной форме.

Потребитель, которому продан товар ненадлежащего качества, если его недостатки не были оговорены продавцом, вправе по своему выбору потребовать:

* замены недоброкачественного товара товаром надлежащего качества;
* соразмерного уменьшения покупной цены товара;
* незамедлительного безвозмездного устранения недостатков товара;
* возмещения расходов по устранению недостатков товара.

Потребитель вправе потребовать замены технически сложного товара или дорогостоящего товара в случае обнаружения его *существенных недостатков*. Перечень таких технически сложных товаров утверждается Правительством Республики Беларусь.

Вместо предъявления вышеуказанных требований потребитель вправе расторгнуть договор розничной купли-продажи и потребовать возврата уплаченной за товар денежной суммы. При этом потребитель по требованию и за счет продавца должен возвратить полученный товар ненадлежащего качества. Потребитель вправе возвратить такой товар *без потребительской тары* (упаковки).

При возврате потребителю уплаченной за товар денежной суммы продавец*не вправе удерживать* из нее сумму, на которую понизилась стоимость товара из-за полного или частичного использования товара, потери им товарного вида или других подобных обстоятельств.

Отсутствие у потребителя документа, подтверждающего факт приобретения товара, *не является основанием* для отказа в удовлетворении его требований.

Для подтверждения факта приобретения товара могут использоваться *свидетельские показания*, *элементы потребительской тары* (упаковки), на которых имеются отметки, подтверждающие, что приобретение товара осуществлялось у данного продавца, а также *документы* и другие средства доказывания, указывающие на приобретение товара у данного продавца.

Потребитель вправе предъявить вышеназванные требования продавцу (изготовителю, поставщику, представителю) в отношении недостатков товара в течение *гарантийного срока* или*срока годности товара.*

В отношении товаров, на которые гарантийные сроки или сроки годности не установлены либо гарантийные сроки составляют менее двух лет, потребитель вправе предъявить указанные требования, если недостатки обнаружены *в течение двух лет со дня передачи* таких товаров потребителю, а в отношении недвижимого имущества - *в течение трех лет* *со дня его передачи*потребителю, если более длительные сроки не установлены законодательством и (или) договором.

В случае обнаружения потребителем недостатков товара и предъявления требования о замене такого товара продавец (изготовитель, поставщик, представитель) обязан заменить такой товар незамедлительно, а при необходимости дополнительной проверки качества такого товара продавцом (изготовителем, поставщиком, представителем) - заменить его в течение *четырнадцати дней* со дня предъявления указанного требования.

При отсутствии у продавца (изготовителя, поставщика, представителя) необходимого для замены товара на день предъявления потребителем требования о его замене продавец (изготовитель, поставщик, представитель) должен заменить такой товар в *течение месяца* со дня предъявления указанного требования. В случае отсутствия у продавца (изготовителя, поставщика, представителя) товара данной модели (марки, типа, артикула и др.) по не зависящим от него причинам в течение месяца со дня предъявления требования потребителем продавец (изготовитель, поставщик, представитель) обязан предоставить ему *аналогичный товар другой модели* (марки, типа, артикула и др.) с согласия потребителя.

Потребитель вправе в *течение четырнадцати дней* с момента передачи ему непродовольственного товара, если более длительный срок не объявлен продавцом, в месте приобретения или иных местах, объявленных продавцом, *возвратить* товар надлежащего качества или *обменять* его на аналогичный товар других размера, формы, габарита, фасона, расцветки или комплектации, произведя в случае разницы в цене необходимый перерасчет с продавцом.

Требование потребителя об обмене либо возврате товара подлежит удовлетворению, если товар*не был в употреблении*, *сохранены* его потребительские свойства и имеются доказательства приобретения его у данного продавца.

*Перечень непродовольственных товаров* надлежащего качества, не подлежащих обмену и возврату, утверждается Правительством Республики Беларусь.

Вышеназванные требования *не распространяются* на случаи, когда продавцом является физическое лицо, осуществляющее реализацию товаров в рамках *ремесленной деятельности* или *разовую реализацию товаров на рынке*.

# Модуль3. Экономика и финансы организации

**Ресурсы ИТ-организации и их экономическая оценка**

**Требования к содержанию раздела бизнес-плана «Производственный план»**

Производственный план разрабатывается на срок реализации проекта (горизонт расчета). Данный раздел должен состоять из следующих подразделов:

* программы производства и реализации продукции;
* материально-технического обеспечения;
* затрат на производство и реализацию продукции.

Программа производства и реализации продукции составляется на основании проведенных маркетинговых исследований, прогнозируемых цен на продукцию с учетом имеющихся и создаваемых производственных мощностей.

В подразделе «Материально-техническое обеспечение» производства излагаются перспективы обеспечения проекта требуемым сырьем, материалами, комплектующими изделиями, запасными частями, топливно-энергетическими и другими ресурсами.

В этом подразделе приводятся:

* перечень наиболее значимых для организации видов сырьевых ресурсов, а также их поставщиков;
* периодичность приобретения основных видов сырья и материалов (ежемесячно, сезонно, хаотично либо с иной периодичностью, соответствие качественным характеристикам);
* требования поставщиков по форме оплаты;
* обоснование и расчет потребности в сырьевых ресурсах, их экономии по сравнению с действующей технологией;
* обоснование схемы материально-технического обеспечения (виды транспорта, средства погрузки, разгрузки и складирования, оптимизация затрат на транспортировку ресурсов);
* обоснование и расчет потребности в топливно-энергетических ресурсах, их экономии по сравнению с действующей технологией (с указанием фактических норм расхода топливно-энергетических ресурсов и прогрессивных норм расхода топливно-энергетических ресурсов по видам продукции, установленных законодательством);
* обоснования цен (тарифов) на материальные ресурсы исходя из сложившихся тенденций роста (падения) цен в предыдущих периодах и ожидаемых изменений в перспективе на основе экспертных оценок, данных информационно-маркетинговых систем, других исследований;
* оценка снижения импортоемкости производства продукции;
* риски ресурсного обеспечения.

Обоснование экономии (роста) затрат на сырье, материалы и топливно-энергетические ресурсы должно производиться путем сравнения в базовом периоде (году) и после ввода объекта в эксплуатацию:

* калькуляции цены продукции;
* удельного веса сырья и материалов, топливно-энергетических ресурсов в затратах на производство и реализацию продукции;
* уровня затрат на сырье и материалы, топливно-энергетические ресурсы к выручке от реализации;
* объемов использования местных видов топлива, включая нетрадиционные и возобновляемые источники энергии и вторичные энергоресурсы.

В подразделе «Затраты на производство и реализацию продукции» даются обоснования по каждому элементу затрат на производство и реализацию продукции, прогнозируются их изменения в перспективе.

Расчет амортизационных отчислений производится в соответствии с применяемой организацией амортизационной политикой.

Для анализа безубыточности выделяются условно-переменные и условно-постоянные расходы (издержки).

При подготовке данной таблицы анализируются отдельные статьи и элементы затрат по отношению к общим затратам на производство и реализацию продукции и определяются те из них, которые имеют наибольший удельный вес. Вырабатываются меры по снижению затрат и управлению себестоимостью продукции.

Расчет затрат на производство и реализацию продукции может также осуществляться по статьям и элементам затрат с учетом особенностей видов экономической деятельности организации.

**Сущность и основные показатели экономической эффективности организации.**

Общая величина прибыли, полученная предприятием, не может полностью характеризовать эффективность его производственно-хозяйственной деятельности, так как ее величина обуславливается размером предприятия, затратами на производство и реализацию и т.п.

Поэтому возникает необходимость относительной характеристики прибыльности (доходности) предприятия в виде соизмерения полученной прибыли с величиной затрат факторов производственного процесса.

Для количественного определения экономической эффективности используется показатель эффективности, также это – результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов её функционирования к затраченным ресурсам.

Это соотношение, выраженное в процентах, характеризует рентабельность, т.е. степень прибыльности.

**Рентабельность** – это относительный показатель, определивший уровень доходности бизнеса. Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, коммерческой, инвестиционной и т.д.). Они более полно, чем прибыль, характеризуют окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или потребленными ресурсами. Эти показатели используют для оценки деятельности предприятия и как инструмент в инвестиционной политике и ценообразовании.

По показателям рентабельности можно производить сравнение эффективности работы предприятий.

В соответствии с видами прибыли различают следующие показатели рентабельности:

* общая рентабельность;
* рентабельность предприятия;
* рентабельность собственного капитала;
* рентабельность отдельных видов и продукции в целом;
* рентабельность продаж.

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, %:

Для оценки целесообразности инвестирования средств в развитие предприятия определяется рентабельность инвестированного капитала как отношение прироста прибыли к величине инвестиций, %:

Рентабельность может характеризовать эффективность не только всего предприятия, но и отдельных этапов его деятельности или процессов. Если вместо прибыли в расчетах используется убыток, рентабельность является отрицательной и может также при этом называться убыточностью. Рентабельность рассчитывается в большинстве случаев в процентах, но при необходимости (например, при факторном анализе) для удобства расчетов может быть представлена в виде коэффициента. Также рентабельность может рассчитываться за различные временные промежутки: за год, квартал, месяц и т.д.  Таким образом, часть показателей рентабельности характеризуют эффективность процессов (например, рентабельность продаж (реализации), другая часть характеризует эффективность результата (например, рентабельность реализованной продукции). Каждый из показателей рентабельности выполняет свою функцию, отражает эффективность того или иного вида деятельности и имеет практическое значение. Все показатели рентабельности взаимосвязаны и взаимообусловлены.

**Финансовые ресурсы и капитал коммерческих организаций**

*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

На рисунке 3.1.1 дана более подробная классификация финансовых ресурсов предприятия.

Рисунок 3.1.1 – Классификация финансовых ресурсов

Потенциально финансовые ресурсы формируются на стадии производства, когда создается новая стоимость и осуществляется перенос старой на готовый продукт. Но именно потенциально, поскольку работники материальной сферы производят не финансовые ресурсы, а продукты труда в натуральной форме.

Реальное формирование финансовых ресурсов начинается только на стадии распределения, когда стоимость реализована и из выручки от продажи товаров выделяются отдельные элементы стоимости (возмещения, оплаты труда и прибыль). Не случайно прибыль, хотя и создается на стадии производства, но количественно формируется в *процессе стоимостного распределения*.

Наличие финансовых ресурсов в необходимых размерах предопределяет финансовое благополучие предприятия, т. е. его *финансовую устойчивость* и *платежеспособность* в любой период года.

В практике функционирования предприятий финансовые ресурсы представлены в фондовой и нефондовой формах. Понятие «*фонд денежных средств*» в финансах не означает его обязательного упоминания в бухгалтерской отчетности. Это скорее общность целей, ради которых объединяются, концентрируются денежные средства. Поскольку источниками формирования финансовых ресурсов являются собственные, заемные и привлеченные средства, то можно выделить соответствующие им фонды денежных средств. Размер денежных фондов можно увидеть или рассчитать по данным отчетности предприятия, организации: бухгалтерского баланса и приложения к нему, отчета об изменении капитала.

Для деятельности предприятия решающее значение имеют фонды собственных средств. К ним относятся:

* уставный и резервный фонды;
* фонды накопления;
* амортизационный;
* добавочный;
* другие.

Фонды заемных средств включают различные *кредиты, факторинг, лизинг*.

Фонды привлеченных средств включают фонды потребления, расчеты по дивидендам, резервы предстоящих расходов и платежей, доходы будущих периодов. Для своевременного выполнения обязательств по выплате заработной платы, дивидендов, уплате налогов организации, предприятия периодически создают *оперативные денежные фонды*.

Финансовые ресурсы предприятия могут иметь нефондовую форму, например, нераспределенную прибыль, платежи в бюджет, собственные оборотные средства (*чистый оборотный капитал*).

Финансовые ресурсы формируются, распределяются и используются хозяйствующим субъектом самостоятельно на различные цели. Они необходимы любому предприятию, как при расширенном, так и при простом воспроизводстве, и даже при его сокращении. Финансовые ресурсы предназначены:

* для выполнения финансовых обязательств перед бюджетом, банками, страховыми организациями, поставщиками материалов и товаров;
* для осуществления затрат по расширению, реконструкции и модернизации производства, приобретения новых основных средств,
* для оплаты труда и материального стимулирования работников предприятий;
* для финансирования других затрат.

Распределяя финансовые ресурсы, предприятие стоит перед выбором, как наиболее рационально, выгодно использовать имеющиеся средства. Часть средств направляется на возмещение затрат, связанных с производством и реализацией продукции, работ, услуг. Другая часть финансовых ресурсов уходит из оборота организации в виде налогов, платежей по государственному социальному страхованию, процентов за кредит, премий, материальной помощи работникам и т.д. Часть средств направляется на инвестиции, что в будущем должно дать *увеличение прибыли*.

Сущность финансовых ресурсов организаций реализуется посредством выполняемых ими функций. Наиболее распространенным является мнение, что финансовые ресурсы предприятий, как и общегосударственные финансовые ресурсы, выполняют две функции – *распределительную* и *контрольную*.

Некоторые ученые наделяют финансы предприятий обеспечивающей, воспроизводственной, стимулирующей, распределительной и контрольной функциями. Есть мнение, что в современных условиях основными функциями финансов предприятий являются регулирование денежных потоков, формирование и использование капитала, денежных доходов, фондов. Суть обеспечивающей функции заключается в том, что предприятие должно быть обеспечено денежными средствами для финансирования своих расходов и участия в доходах бюджета. Иными словами, должен соблюдаться *принцип самофинансирования*. Воспроизводственная функция финансов организаций заключается в обеспечении сбалансированности стоимостного выражения материальных, трудовых ресурсов и финансовых ресурсов на всех стадиях кругооборота капитала в процессе простого и расширенного воспроизводства.

*Воспроизводственная* функция проявляется в показателях прибыльности и ликвидности активов. Эта функция на первый план ставит накопление капитала для решения долгосрочных инвестиционных проблем. *Распределительная* функция тесно связана с обеспечивающей и воспроизводственной, так как выручка от реализации распределяется и перераспределяется. В результате распределительных отношений на предприятиях образуются целевые фонды денежных средств и поддерживается *рациональная структура капитала*. Прежде всего образуется фонд возмещения, обеспечивающий покрытие затрат на простое воспроизводство и начисление амортизационных отчислений. Иначе говоря, фонд возмещения должен покрыть все затраты, принимающие форму себестоимости, кроме затрат на оплату труда. Амортизационные отчисления, включаемые в себестоимость, служат для накопления ресурсов, необходимых для накопления ресурсов, необходимых для замены, реконструкции или модернизации износившихся основных фондов.

Функция регулирования денежных потоков отвечает за сбалансированность денежных и материальных потоков. Она непосредственно связана с формированием финансовых ресурсов, необходимых для уставной деятельности и выполнения всех финансовых обязательств субъекта хозяйствования. Задача этой функции является поддержание платежеспособности предприятия. Регулирование денежных потоков предполагает выбор:

* учетной политики;
* форм и способов денежных расчетов, инкассации дебиторской задолженности;
* вариантов привлечения дополнительных денежных средств в оборот предприятия при дефиците наличных;
* путей оптимизации налогообложения.

Реализация функции регулирования денежных потоков невозможна без прогнозирования и планирования денежных потоков, их анализа, учета и контроля.

Функция формирования капитала, денежных доходов и фондов имеет целью обеспечение финансовой устойчивости организаций и соблюдение интересов собственников (учредителей). Она предусматривает формирование всех составляющих инвестированного в бизнес капитала, включая нераспределенную прибыль и средства целевого финансирования.

Функция использования капитала, денежных доходов и фондов связана с кругооборотом средств организаций:

* размещением капитала в долгосрочные и оборотные активы;
* оттоком денежных средств в виде налогов и других платежей;
* использованием доходов и денежных фондов на цели производственного и социального развития и потребления;
* учетом и контролем за этими процессами.

Рассмотренные функции отражают содержание финансовой работы организации, предприятия, задачи, решаемые финансовой службой в целом. Все функции финансовых ресурсов *тесно связаны* между собой, но при решении конкретных вопросов некоторые из них выдвигаются на первый план. Например, в реализации инвестиционной политики решающее значение имеет воспроизводственная функция, в вопросах финансирования затрат – обеспечивающая, в мобилизации резервов повышения эффективности производства – стимулирующая. Процессы создания, а затем функционирования предприятия обусловили работу функций формирования и использования капитала, денежных доходов и фондов. Распределительная и контрольная функции сопровождают все стадии движения денежных средств, финансовое планирование и прогнозирование. При этом с помощью распределительной функции устанавливаются оптимальные структура капитала и размеры денежных фондов, а с помощью контрольной обеспечивается соблюдение норм законодательства в сфере финансов, изживаются недостатки в организации финансовых отношений.

**Источники формирования финансовых ресурсов предприятия**

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.

Основным источником формирования финансовых ресурсов предприятия является *выручка от реализации товаров (работ, услуг)***,** относящихся к уставной деятельности этой организации. *Увеличение выручки от реализации продукции* – одно из главных условий роста финансовых ресурсов предприятия. Такое увеличение может быть определено ростом выпуска и продаж товаров (работ, услуг), а также ростом цен и тарифов. В условиях конкуренции и эластичного спроса, как правило, связь между этими двумя факторами обратно пропорциональная: поднятие цены может привести к сокращению объема продаж, и наоборот. В целях максимизации прибыли предприятие вынуждено искать оптимальное соотношение между ценой и объемом производства. Структура выручки от реализации определяется:

* производительностью труда;
* трудоемкостью и капиталоемкостью производства;
* наличием современных технологий, позволяющих экономно использовать различные виды ресурсов.

Деятельность предприятия также связана с *реализацией имущества*, когда морально (иногда и физически) устаревшее оборудование и другое имущество продаются по остаточной стоимости, реализуются запасы сырья и материалов. Доля данного источника в общей сумме источников финансовых ресурсов предприятия зависит от множества факторов:

* вида деятельности (например, высокотехнологичное, наукоемкое производство требует постоянного обновления оборудования),
* конкретной ситуации (предприятие может продавать часть имущества для погашения кредиторской задолженности).

В настоящее время в условиях постоянного совершенствования информационных технологий практически все предприятия обновляют компьютерную технику и программное обеспечение к ней, реализуя выбывающее имущество.

В процессе деятельности предприятие получает не только выручку от реализации, но и *внереализационные доходы***.**К таким доходам относятся:

1. Поступления, связанные с предоставлением за плату во временное пользование денежных средств и другого имущества (включая проценты по предоставленным предприятием займам, проценты по банковским депозитам и т.д.);
2. Поступления, связанные с участием в уставных капиталах других предприятий (включая проценты и иные доходы по ценным бумагам);
3. Прибыль, полученная в результате совместной деятельности по договору простого товарищества;
4. Штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров;
5. Поступления в возмещение причиненных организации убытков (включая страховые возмещения);
6. Прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году;
7. Суммы кредиторской и депонентской задолженности, по которым истек срок исковой давности;
8. Курсовые разницы по операциям в иностранной валюте;
9. Сумма дооценки активов.

Внереализационные доходы разных предприятий не совпадают по составу. Например, если в уставе одной предприятия сдача имущества в аренду признается как уставная деятельность, то соответствующие поступления арендной платы будут учитываться как *выручка от реализации*. Если арендная деятельность в уставе предприятия не предусмотрена, то поступление арендной платы классифицируется как внереализационный доход. Факторами, влияющими на долю внереализационных доходов в источниках финансовых ресурсов коммерческой организации, являются:

* степень дифференциации ее активов;
* доходность вложений в эти активы;
* степень надежности хозяйственных связей с поставщиками и покупателями и др.

В условиях частого нарушения обязательств партнерами по сделкам предприятия может получать значительные суммы штрафов, пеней, неустоек, предусмотренных этими договорами. Полнота поступления финансовых санкций зависит также от квалифицированности юридической службы организации при подготовке соответствующих договоров, а также в необходимых случаях – *при судебных разбирательствах*.

К числу собственных источников формирования финансовых ресурсов предприятий относится:

* экономия от снижения стоимости строительно-монтажных работ, выполняемых хозяйственным способом;
* мобилизация внутренних ресурсов в строительстве;
* кредиторская задолженность, в том числе устойчивые пассивы, и др.

Финансовые ресурсы, мобилизуемые на финансовом рынке (вторая группа) включают:

* поступления от продажи собственных ценных бумаг (акций, облигаций и др.);
* дивиденды и проценты по ценным бумагам других эмитентов;
* кредиты коммерческих банков;
* доходы по операциям с иностранной валютой и драгоценными металлами.

В современных условиях часть финансовых ресурсов предприятия привлекается за счет ее участия на финансовом рынке как заемщика и эмитента. Одно из важнейших значений финансового рынка – *расширение возможностей хозяйствующих субъектов* в выборе источников формирования финансовых ресурсов. Действующим предприятием (акционерным обществом) денежные средства на финансовом рынке могут привлекаться за счет дополнительной эмиссии акций или выпуска облигаций. При этом следует иметь в виду, что дополнительная эмиссия ценных бумаг ориентируются не только на национальных, но и на иностранных инвесторов.

Привлечение средств на финансовом рынке предприятием, как правило, связано с реализацией его крупных инвестиционных проектов, в том числе с расширением деятельности предприятия. Значимость источников финансовых ресурсов предприятия, связанных с функционированием финансового рынка, определяется *инвестиционной привлекательностью* данного предприятия, его *организационно-правовой формой* (привлечение средств со всех сегментов финансового рынка возможно только акционерным обществом), *уровнем доходности* на финансовом рынке. Предприятия учитывают также, что при росте заемных источников формирования финансовых ресурсов растет риск неплатежеспособности, а, следовательно, потери финансовой устойчивости.

В состав финансовых ресурсов, поступающих предприятиям в порядке перераспределения (третьей группы) включаются следующие финансовые ресурсы:

* суммы страховых возмещений по наступившим рискам;
* финансовые ресурсы, поступающие от вышестоящих структур управления;
* финансовые ресурсы, формируемые на паевых (долевых) началах;
* бюджетные субсидии.

Важное место в составе третьей группы источников формирования финансовых ресурсов занимают *денежные средства*, *поступающие от вышестоящих структур управления* (концернов, ассоциаций и страховых структур) в интересах слабых и убыточных предприятий. Однако, в настоящее время, когда широкое развитие получили рыночные отношения и повсеместно внедряется принцип ведения хозяйства на условиях самоокупаемости, этот источник резко ограничен.

К числу источников формирования финансовых ресурсов предприятий, поступающих в порядке перераспределения, относятся бюджетные ассигнования и субсидии, удельный вес которых в последние годы постоянно снижается.

Бюджетные ассигнования и субсидии выделяются предприятиям строго на определенный перечень затрат:

* на финансирование государственных заказов;
* на производство продукции, имеющей общегосударственное значение;
* на строительство объектов социального характера и др.

Предоставление бюджетных средств коммерческим организациям носит строго целевой характер и, как правило, осуществляется на конкурсных началах. Иногда бюджетные средства трудно выделить из других источников ресурсов предприятий. Так, бюджетные средства, отражаются как выручка от реализации.

Факторы, влияющие на формирование финансовых ресурсов, классифицируют по различным признакам, проиллюстрируем рисунком 3.1.1.1.

Рисунок 3.1.1.1 Факторы, влияющие на формирование 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*.

**Основные направления использования финансовых ресурсов предприятия**

Поскольку *основной задачей* любого коммерческого предприятия является *максимальное извлечение прибыли*, постоянно возникает проблема выбора направления использования финансовых ресурсов: вложения с целью расширения основной деятельности коммерческой организации или вложения в другие активы.

Как известно, экономическое значение прибыли связано с получением результата от вложений в наиболее доходные активы.

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.

Если стратегия предприятия связана с сохранением и расширением его позиции на рынке, то необходимы капитальные вложения (инвестиции в основные фонды (капитал). В белорусских условиях весьма актуально увеличение объемов капитальных вложений в связи с необходимостью обновления оборудования, внедрения ресурсосберегающих технологий и других инноваций, так как процент не только морального, но и физического износа оборудования весьма велик.

Инвестиции в основные фонды предприятия осуществляются за счет следующих источников: амортизации, прибыли, долгосрочных банковских кредитов, бюджетных кредитов и инвестиций, поступлений от размещения на финансовом рынке акций, поступлений от размещения долгосрочных ценных бумаг.

Кроме расширенного воспроизводства основных фондов часть прибыли организации может быть направлена на *расширение оборотных фондов* – закупку дополнительного сырья, материалов. Для этой цели могут также привлекаться краткосрочные банковские кредиты, использоваться средства, поступающие в порядке перераспределения от основной («материнской») компании, и т.д.

Большое значение для развития бизнеса имеет участие предприятия в научных исследованиях. Опыт зарубежных стран показывает, что предприятия, осуществляющие инновации, менее подвержены риску банкротства и обеспечивают высокий уровень рентабельности. Следовательно, часть прибыли, а также средства, поступившие в порядке целевого финансирования (например, бюджетные средства), могут быть предназначены для осуществления научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (*НИОКР*).

Для дальнейших накоплений предприятие может осуществлять вложения не только в собственное производство, но и в другие активы. Такими активами могут быть доли в уставных капиталах других предприятий (в том числе акции других эмитентов); долговые ценные бумаги (облигации, векселя, в том числе государственные и муниципальные ценные бумаги); банковские депозиты; передача денежных средств другим организациям на основе договоров займа; приобретение имущества для дальнейшей передачи его в лизинг и др. Названные вложения могут быть разными по срокам: от нескольких часов (такие услуги предлагают банки для краткосрочных вложений) до нескольких лет.

*Основными принципами* размещения временно свободных финансовых ресурсов являются ликвидность активов (они в любой момент легко должны превращаться в платежные средства) и диверсификация (в рыночных условиях непредсказуемости вложений тем больше вероятность сохранения средств, чем больше набор активов, в которые осуществляются вложения).

Одно из главных *отличий* коммерческих предприятий от некоммерческих состоит в том, что *полученная прибыль коммерческих предприятий распределяется между собственниками этой организации*. Акционерные общества выплачивают дивиденды владельцам простых и привилегированных акций; товарищества, общества с ограниченной ответственностью распределяют прибыль соответственно с долей участия в уставном капитале. Прибыль унитарных предприятий, если собственником не принято другое решение, может поступать в виде неналоговых доходов в соответствующий бюджет.

Размер и регулярность выплат дивидендов по акциям и приравненных к ним платежей наряду с другими факторами определяют инвестиционную привлекательность коммерческой организации.

Финансовые ресурсы предприятия могут быть источником расходов, связанных со стимулированием работников. За счет прибыли многие организации в настоящее время не только выплачивают премии работникам, но и оплачивают расходы на образование, здравоохранение, услуги, связанные с оздоровлением, приобретают жилье; осуществляют доплаты к государственным пособиям на детей; заключают договоры добровольного медицинского страхования сотрудников и членов их семей, дополнительного пенсионного обеспечения.

В общественном воспроизводстве можно выделить следующие основные направления эффективного использования финансов:

* распределение финансовых ресурсов для финансового обеспечения воспроизводственного процесса;
* использование финансов в системе платежно-расчетных отношений хозяйствующих субъектов с государством и другими экономическими субъектами;
* использование финансов как инструмента экономического стимулирования производства и труда;
* финансирование бюджетных расходов государства, в том числе на:
  + содержание государственного аппарата управления,
  + правоохранительную деятельность,
  + обеспечение безопасности государства,
  + финансирование международной деятельности,
  + финансирование фундаментальной и отраслевой науки,
  + финансирование развития отраслей экономики и социальной сферы,
  + обслуживание государственного долга,
  + финансирование инвестиционных программ и капитальных вложений, а также других программ и затрат, предусмотренных законом о государственном бюджете.

Таким образом, *финансовые ресурсы предприятия* – это совокупность собственных денежных доходов и привлеченных извне средств, предназначенных для выполнения финансовых обязательств предприятия, финансирования затрат, связанных с текущими задачами и затрат, связанных с расширением производства. К источникам формирования финансовых ресурсов относятся собственные и заемные источники. К собственным источникам финансовых ресурсов относятся уставный капитал, резервный капитал и добавочный капитал, нераспределенная прибыль. Заемные источники ресурсов состоят из кредитов, займов и кредиторской задолженности. Можно выделить следующие основные направления использования финансовых ресурсов:

* капитальные вложения;
* расширение оборотных фондов;
* осуществление научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (*НИОКР*);
* уплата налогов;
* размещение в ценные бумаги других эмитентов, банковские депозиты и другие активы;
* распределение прибыли между собственниками предприятия;
* стимулирование работников организации;
* благотворительные цели.

**Понятие финансовых ресурсов и понятие капитала**

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.

Денежные средства, авансированные на приобретение основных фондов, называются *основными средствами (основным капиталом)*.

*Нематериальные активы* – это вложение финансовых ресурсов в нематериальные объекты (патенты, лицензии, программное обеспечение, брокерские места, торговые марки, фирменные знаки). Здесь отсутствует материально-вещественная структура.

Оборотные производственные фонды и фонды обращения образуют *оборотные средства* (оборотный капитал). Они включают производственные запасы, незавершенное производство, расходы будущих периодов. *Фонды обращения* включают готовую продукцию, товары отгруженные, денежные средства в кассе и на счетах в банках, дебиторскую задолженность и краткосрочные финансовые вложения.

*Структура капитала* организации определяется также как: пропорция между собственным и долгосрочным заемным капиталом.

Особое место в структуре капитала предприятия принадлежит *собственному капиталу*.

Собственный капитал состоит из:

* уставного, добавочного и резервного капиталов;
* нераспределенной прибыли;
* централизованных источников финансирования;
* инвестиционного фонда

**Прибыль организации**

Любое предприятие основной целью своей деятельности считает получение 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.

В соответствии с законодательством Республики Беларусь (*Инструкция по бухгалтерскому учету доходов и расходов № 102 от 30.09.2011г.*) виды доходов и расходов были перегруппированы следующим образом:

* доходы и расходы по текущей деятельности;
* доходы и расходы по инвестиционной деятельности;
* доходы и расходы по финансовой деятельности;
* иные доходы и расходы.

Разность между *доходами* и *расходами* дает соответствующую *прибыль*.

Сумма прибыли от текущей деятельности, прибыли от инвестиционной деятельности, прибыль от финансовой деятельности и прибыль от прочих видов деятельности представляет собой прибыль до налогообложения, которая является по сути общей прибылью организации за данный отчетный период. Однако для анализа деятельности промышленной организации особый интерес представляет именно прибыль от реализации продукции – т.е. *прибыль от основной деятельности*.

*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.

Для определения налогооблагаемой прибыли из балансовой прибыли вычитаются налог на недвижимость и льготируемая прибыль.

Налог на недвижимость исчисляется в соответствии с *Законом Республики Беларусь "О налоге на недвижимость"*. Объектом обложения налогом является стоимость основных производственных и непроизводственных фондов, являющихся собственностью или находящихся во владении предприятия, объектов незавершенного производства.

Льготируемой считается прибыль, которая в соответствии с *Законом Республики Беларусь "О налогах на доходы и прибыль предприятий, объединений, организаций"* не облагается налогом на прибыль. Это прибыль, фактически использованная:

* на мероприятия по ликвидации последствий аварии на Чернобыльской АЭС;
* на проведение природоохранных и противопожарных мероприятий, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;
* на развитие производства, увеличение выпуска товаров народного потребления, топливно-энергетического комплекса и строительных материалов.

Общая величина льготируемой прибыли, использованной на эти цели, не должна превышать 50% балансовой прибыли. Не облагается налогом также прибыль, использованная на содержание оздоровительных лагерей, детских дошкольных учреждений, домов инвалидов, благотворительные цели, создание по установленной квоте рабочих мест для трудоустройства инвалидов и др.

Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия – это *прибыль балансовая за вычетом всех налогов.*

*Чистая прибыль* образуется после вычета из прибыли, остающейся в распоряжении предприятия первоочередных платежей: штрафы (пени, неустойки), транспортный сбор и другие местные налоги, погашение основной суммы долга по кредиту.

В хозяйственной практике применяются два метода планирования прибыли: прямого счета, аналитический.

Расчеты выполняются по отдельным видам деятельности. Это облегчает расчеты, повышает их точность. Расчет прибыли методом прямого счета выполняется по отдельным видам изделий или группам однородных изделий с последующим суммированием в целом по организации При этом используется формула:

(3.4)         *П = В – Вф – НДС – С*, где

П – прибыль, р.;

В – выручка от реализации продукции в отпускных ценах, р.;

Вф – отчисления во внебюджетные фонды, включаемые в отпускную цену, р.;

НДС – косвенные налоги и отчисления, уплачиваемые из выручки в соответствии с законодательством Республики Беларусь, р.;

С – полная себестоимость реализуемой продукции, р.

Прямой счет методически прост, но при большом количестве наименований продукции трудоемкость этого метода значительно возрастает.

Более предпочтительными являются аналитические методы планирования прибыли.

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

Базой расчета служат затраты на 1000 рублей товарной продукции.

Расчет выполняется по формуле:

(3.5)        *П = Т (1000 – З) / 1000*, где

П – прибыль от реализации, р.;

Т – товарная продукция в ценах реализации организации, р.;

З – затраты в рублях на 1000 рублей товарной продукции, исчисленных в ценах реализации, р.

На практике в условиях инфляции расчет аналитическим методом происходит на базе достигнутого уровня с учетом прогнозируемого роста цен.

(3.6)        *П = Потч ∙ Ин*, где

Потч – прибыль отчетного периода, р.;

Ин – индекс инфляции.

**Формирование и распределение прибыли предприятия**

*Эффективность политики управления прибылью* предприятия определяется результатами ее формирования и характером распределения.

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.

Рисунок 3.3.1.1 - Формирование и распределение прибыли

Фонд потребления:

1. Расходы на оплату труда
   * заработная плата начисленная по сдельным расценкам и часовым тарифным ставкам, должностным окладам;
   * премии работникам, руководителям, специалистам;
   * надбавки и доплаты к тарифным ставкам и должностным окладам;
   * оплата ежегодных и дополнительных отпусков;
   * оплата льготного часа подросткам.
2. Денежные выплаты и поощрения:
   * вознаграждения по итогам работы за год;
   * материальная помощь;
   * оплата специальных льгот работникам предприятия: удешевление стоимости питания, проезда в общественном транспорте, единовременные пособия уходящим на пенсию.
3. Дивиденды, выплачиваемые по акциям членов трудового коллектива.

Фонд накопления:

* техническое перевооружение;
* реконструкция и расширение действующего предприятия, освоение и внедрение новых видов техники;
* *НИОКР*;
* на прирост собственных оборотных средств и др.

Резервный фонд.

*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.

Изображение выглядит как текст

Автоматически созданное описаниеРисунок 3.3.1.2 - Роль прибыли в системе национальной экономики

**Денежные расходы организации и их финансирование**

В процессе производства и реализации продукции на предприятии используются материальные, трудовые, нематериальные (интеллектуальные и информационные) и финансовые ресурсы. Денежная оценка стоимости всех ресурсов, использованных в процессе производства и реализации продукции за период времени, определяет понятие «*затраты*». Затраты характеризуются:

1. денежной оценкой ресурсов, обеспечивая принцип измерения различных их видов;
2. целевой установкой (затраты связаны с производством и реализацией продукции в целом или с какой–то из стадий этого процесса);
3. определенным периодом времени, т.е. должны быть отнесены на продукцию за данный период времени.

Если затраты не вовлечены в производство и не списаны (не полностью списаны) на данную продукцию, то затраты превращаются в запасы сырья, материалов, незавершенное производство, запасы готовой продукции и т.д. Таким образом, затраты обладают свойством *запасоемкости* и в данном случае они относятся к *активам предприятия*.

Понятие «*расходы*» можно рассматривать с позиций бухгалтерского учета и налогообложения. Исходя из целей бухгалтерского учета, расходы предприятия – это уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и/или возникновения обязательств, приводящие к уменьшению капитала предприятия. *Расходы*, исходя из целей налогообложения, – это затраты определенного периода времени, документально подтвержденные, экономически оправданные (обоснованные), полностью перенесшие свою стоимость на реализованную за этот период продукцию. В отличие от затрат расходы не могут быть в состоянии запасоемкости, поэтому не относятся к активам предприятия. Таким образом, понятие «расходы» уже понятия «затраты». Расходы отражаются при расчете прибыли предприятия в отчете о прибылях и убытках.

*Издержки* – это совокупность различных видов затрат на производство и реализацию продукции в целом или ее отдельных частей. Издержки включают в себя затраты, а также социальные налоги, стоимость брака, гарантийного ремонта и др. При определенных условиях издержки и затраты могут совпадать.

Показателями, характеризующими размер и величину затрат на производство и реализацию продукции, являются:

* себестоимость продукции;
* смета затрат на производство и реализацию продукции;
* затраты на 1 р. произведенной и реализованной продукции.

*Себестоимость продукции (работ, услуг)* – это стоимостная оценка потребленных в процессе производства и реализации продукции экономических ресурсов и других затрат, например, в форме налогов, сборов и обязательных отчислений, осуществляемых в соответствии с действующим законодательством. В организации и технологии производства себестоимость продукции определяется не приобретенными ресурсами, а ресурсами, которые использованы в процессе производства в соответствии с нормами их расходов. Себестоимость продукции включает текущие затраты предприятия, выраженные в денежной форме, на производство и реализацию продукции. Себестоимость как показатель указывает, сколько стоит производство продукции для себя – отсюда и термин «*себестоимость*».

*Экономическое назначение себестоимости* – возместить предприятию затраты на производство и реализацию продукции и обеспечить простое воспроизводство материальных и нематериальных ресурсов, основных средств и рабочей силы. Разница между доходом и себестоимостью определяет размер прибыли предприятия. Состав затрат характеризует налогооблагаемую базу на предприятии для расчета различных налогов, а следовательно – поступление средств в бюджет. Поэтому в Республике Беларусь перечень таких видов затрат определен специальным документом «*Основные положения по составу затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг)*».

*Структура себестоимости* – это процентное соотношение отдельных элементов затрат. Структура себестоимости бывает не только отраслевой, но и отдельных предприятий. Это объясняется влиянием на структуру себестоимости многочисленных факторов, важнейшие из которых особенность производимой продукции, специфика потребляемого сырья, особенность технологических процессов.

Изучение структуры себестоимости продукции позволяет выявить важнейшие источники и факторы ее снижения на конкретных предприятиях.

Себестоимость является:

* основой простого воспроизводства (формой возмещения потребляемых средств производства и заработной платы);
* денежной формой учета затрат на потребленные элементы производственного процесса;
* основой выбора рационального способа производства и основой ценообразования.

Классификация видов себестоимости осуществляется по следующим признакам:

1. По *уровню и месту формирования* *затрат* различают два вида себестоимости: индивидуальную и среднеотраслевую себестоимость. *Индивидуальная себестоимость* – это затраты на производство и реализацию продукции, складывающиеся на каждом отдельном предприятии. *Среднеотраслевая себестоимость* – затраты на производство и реализацию продукции, складывающиеся в среднем по отрасли.
2. По *способам расчета* выделяют плановую, нормативную и фактическую себестоимость. Под *плановой* обычно понимают себестоимость, определяемую на основе плановой (сметной) калькуляции затрат. *Нормативная себестоимость* изделия показывает затраты на его производство и реализацию, рассчитанные на базе нормативов амортизационных отчислений, норм расходов материалов и труда, действующих на начало отчетного периода. Она отражается в нормативных калькуляциях. *Фактическая себестоимость* выражает сложившиеся в отчетном периоде затраты на изготовление и реализацию определенного вида продукции, т.е. действительные затраты ресурсов. Фактическая себестоимость выпуска конкретных изделий фиксируется в отчетных калькуляциях.
3. По *степени полноты учета затрат* различают производственную и коммерческую себестоимость. *Производственную* образуют все затраты, связанные с изготовлением продукции. Затраты, связанные с реализацией продукции (затраты на тару, упаковку, доставку продукции до пункта назначения, маркетинговые и сбытовые затраты), учитывают при определении *коммерческой* себестоимости. Сумма производственных затрат и затрат по реализации продукции, включая налоги, сборы и обязательные отчисления в целевые и внебюджетные фонды, относимых на себестоимость, образует полную себестоимость продукции.

В себестоимость продукции (работ, услуг) предприятия включаются затраты, связанные с использованием в процессе производства природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных средств, трудовых ресурсов и прочих затрат на ее производство и реализацию. Кроме этого в себестоимость включаются: затраты на подготовку и освоение производства; затраты, связанные с управлением производством, обслуживанием производственного процесса; затраты по обеспечению нормальных условий труда и техники безопасности; выплаты, предусмотренные законодательством о труде, за не–проработанное время, оплата очередных и дополнительных отпусков, оплата рабочего времени за выполнение государственных обязанностей; отчисления на государственное социальное страхование от расходов на оплату труда, включаемых в себестоимость продукции; отчисления по обязательному медицинскому страхованию.

Следует различать себестоимость всего объема производства и себестоимость единицы продукции. Сумма всех производственных затрат (ПЗ) предприятия на получение продукции представляет собой себестоимость валовой продукции (Свп); их можно представить в следующем виде:

(3.1)      *ПЗ = СВП = А + МЗ + ОТ*, где

А – амортизация основных фондов;

МЗ – материальные затраты (потребленные оборотные фонды);

ОТ – оплата труда.

Себестоимость единицы продукции (С) определяют путем деления затрат на ее производство на объем в натуральном выражении (ВП):

(3.2)      С=ПЗВПС=ПЗВП, где

ПЗ – производственные затраты;

ВП – объем выпуска продукции в натуральном выражении.

В зависимости от *объема включаемых затрат* исчисляют следующие виды себестоимости: технологическую, производственную и полную (коммерческую).

*Технологическая себестоимость* включает технологические (обусловленные технологией производства) и общепроизводственные (по организации и управлению предприятием) затраты.

*Производственная себестоимость*, помимо технологической, включает общехозяйственные расходы (затраты на организацию и управление предприятием), т. е. все затраты, связанные с производством продукции.

*Полная (коммерческая) себестоимость* отражает все затраты на производство и реализацию продукции и, помимо производственной себестоимости включает расходы, связанные с ее реализацией.

В зависимости от источника данных различают плановую себестоимость, рассчитываемую по нормативам, отчетную (фактическую), определяемую по материалам учета предприятия, и провизорную (предварительную), для расчета которой используют фактические данные за три квартала и ожидаемые показатели за четвертый квартал (с использованием нормативов).

**Классификация затрат, относимых на себестоимость продукции**

В соответствии с законодательством Республики Беларусь (*Инструкция по бухгалтерскому учету доходов и расходов № 102 от 30.09.2011г.*) расходы, в зависимости от их характера, условий осуществления и направлений деятельности организации подразделяются на:

1. расходы по текущей деятельности;
2. расходы по инвестиционной деятельности;
3. расходы по финансовой деятельности

Расходы по текущей деятельности включают в себя затраты, формирующие:

* себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг;
* управленческие расходы;
* расходы на реализацию;
* прочие расходы по текущей деятельности.

Их финансирование осуществляется за счет денежных поступлений, прежде всего – выручки от реализации продукции, а также за счет чистой прибыли, заемных источников.

Себестоимость реализованной продукции, работ, услуг включает:

* прямые материальные затраты, прямые затраты на оплату труда;
* косвенные общепроизводственные затраты, непосредственно связанные с производством продукции, выполнением работ, оказанием услуг, относящиеся к реализованной продукции, работам, услугам.

*Инвестиционная деятельность* – деятельность организации по приобретению и созданию, реализации и прочему выбытию основных средств, нематериальных активов, доходных вложений в материальные активы, вложений в долгосрочные активы, оборудования к установке, строительных материалов у заказчика, застройщика (далее – инвестиционные активы), осуществлению (предоставлению) и реализации (погашению) финансовых вложений, если указанная деятельность не относится к текущей деятельности согласно учетной политике организации.

В состав расходов по инвестиционной деятельности включаются:

* расходы, связанные с реализацией инвестиционных активов, реализацией (погашением) финансовых вложений;
* расходы, связанные с участием в уставных фондах других организаций;
* расходы по договорам о совместной деятельности;
* расходы по финансовым вложениям в долговые ценные бумаги других организаций;
* расходы, связанные с предоставлением во временное пользование (временное владение и пользование) инвестиционной недвижимости;
* прочие расходы по инвестиционной деятельности.

Эти расходы финансируются за счет собственных средств (амортизационных отчислений, чистой прибыли), привлеченных ресурсов других предприятий, лизинговых компаний, инновационных фондов и иных долгосрочных источников.

*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.

Все многообразие видов затрат на производство и реализацию продукции в целях планирования, учета, анализа и формирования себестоимости продукции классифицируют по ряду наиболее важных признаков.

1. По экономическому содержанию и целевому назначению затраты классифицируются:
   * на затраты на производство и реализацию продукции;
   * затраты на расширение и обновление производства – единовременные капитальные вложения, затраты на прирост оборотных средств, на формирование дополнительной рабочей силы для нового производства;
   * затраты на социально–культурные, бытовые и материальные нужды работников предприятия.
2. По сфере возникновения затраты группируются:
   * на производственные (на изготовление товара, которые зависят от потребленного количества и цены ресурсов);
   * коммерческие (реализация, реклама, сертификация);
   * налоги и отчисления;
   * непроизводственные (потери, брак, штрафы, неустойки).
3. По элементам затраты на производство классифицируют:
   * материальные затраты;
   * затраты на оплату труда;
   * отчисления на социальные нужды;
   * амортизация основных фондов;
   * прочие затраты.

Элемент «*Материальные затраты*» включает стоимость сырья, материалов, комплектующих изделий и полуфабрикатов, топлива и энергии всех видов, транспортных услуг сторонних организаций, работ и услуг производственного характера

Элемент «*Затраты на оплату труда*» состоит из затрат на оплату труда основного производственного персонала организации, включая премии рабочим и служащим за производственные результаты, стимулирующие и компенсирующие выплаты, а также затраты на оплату труда не состоящих в штате организации работников, занятых в основной деятельности.

Элемент «*Отчислении на социальные нужды*» отражает обязательные отчисления по установленным законодательством нормам органам государственного социального страхования, пенсионного фонда, государственного фонда занятости и медицинского страхования от затрат на оплату труда работников, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг).

Элемент «*Амортизация основных фондов*» отражает сумму всех амортизационных отчислений на полное восстановление основных производственных фондов исходя из их балансовой стоимости и установленных норм, включая и ускоренную амортизацию их активной части

К элементу «*Прочие затраты*» относятся все другие затраты, не вошедшие в ранее перечисленные элементы затрат: налоги, сборы, отчисления в бюджетные фонды, относимые на себестоимость продукции; платежи по обязательному страхованию имущества предприятия, плата по процентам за краткосрочные ссуды банков в пределах законодательно установленных ставок; оплата услуг связи, подготовки кадров, рекламы, пожарной охраны и другие затраты в пределах законодательно установленных норм.

Классификация по элементам затрат используется для определения общей суммы затрат на производство, для обеспечения взаимоувязки плана по себестоимости с другими разделами плана развития предприятия, для оценки и анализа структуры себестоимости.

4. По калькуляционным статьям затрат затраты группируются по месту их возникновения (в связи с освоением новых видов продукции, использованием энергии и топлива на технологические цели, содержанием заводоуправления и др.). Классификация затрат по их статьям разрабатывается предприятием самостоятельно на основе типовых классификаций, рекомендуемых отраслевыми органами государственного управления.

Методическими рекомендациями по прогнозированию, учету и калькированию себестоимости продукции (товаров, работ, услуг) в промышленных организациях Министерства промышленности Республики Беларусь рекомендована группировка затрат по следующим основным статьям калькуляции:

* сырье и материалы;
* возвратные отходы (вычитаются);
* покупные полуфабрикаты и услуги производственного характера сторонних предприятий и организаций;
* топливо и энергия на технологические цели;
* основная заработная плата производственных рабочих;
* дополнительная заработная плата производственных рабочих;
* налоги, отчисления в бюджет и внебюджетные фонды, сборы и отчисления местным органам власти;
* погашение стоимости инструментов и приспособлений целевого назначения (прочие специальные расходы);
* общепроизводственные расходы;
* общехозяйственные расходы;
* потери от брака;
* прочие производственные расходы;
* коммерческие расходы.

Сумма статей 1–6 образует производственную себестоимость продукции, а сумма двенадцати статей – полную себестоимость продукции.

Статья «*Сырье и материалы*» включает затраты на сырье, используемое в производстве, а также вспомогательные материалы, идущие на технологические цели на основе норм расхода на единицу продукции, также на пополнение незавершенного производства, производство инструментов, приспособлений и оснастки собственного изготовления.

Статья «*Возвратные отходы*» – это стоимость остатков сырья, материалов, полуфабрикатов, образовавшихся в процессе превращения исходных материалов в готовую продукцию по цене их целесообразного использования в своем производстве или цене возможной реализации на сторону.

Статья «*Покупные полуфабрикаты и услуги производственного характера сторонних предприятий и организаций*» включает затраты на приобретение комплектующих по производственной кооперации.

Статья «*Топливо и энергия на технологические цели*» включает затраты на все виды топлива и энергии как полученные со стороны, так и выработанные самим предприятием, которые расходуются в процессе производства данной продукции.

В статью «*Заработная плата производственных рабочих*» включаются заработная плата рабочих, непосредственно связанных с изготовлением продукции, а также выплаты за непроработанное время: оплата отпусков, льготных часов подросткам и др., т.е. дополнительная зарплата.

В статью «*Погашение стоимости инструментов и приспособлений целевого назначения (прочие специальные расходы)*» входит стоимость инструментов и приспособлений общего назначения, полностью списанных в затраты на производство припередачи их в эксплуатацию в соответствии с действующим законодательством, а также погашение стоимости инструментов общего назначения по установленным нормативам.

Статья «*Общепроизводственные расходы*» состоит из оплаты труда управленческого и обслуживающего персонала цеха, вспомогательных рабочих, амортизации, расходов на ремонт основных фондов, на содержание и эксплуатацию оборудования, на освещение, отопление, водоснабжение, сигнализацию цехов, охрану труда.

Статья «*Общехозяйственные расходы*» – это расходы предприятия на функционирование его как единой социально–экономической системы. Она включает затраты на оплату труда управленческого персонала, расходы на командировки. Содержание персонала неуправленческого характера, амортизацию зданий и сооружений общезаводского пользования, амортизацию по нематериальным активам, содержание и ремонт зданий и сооружений, представительские расходы, расходы по охране окружающей среды, затраты на мероприятия по охране труда, содержание противопожарной и сторожевой охраны, расходы по подготовке и переподготовке кадров, расходы по организованному набору рабочей силы.

В статью «*Потери от брака*» в промышленных производствах включают стоимость окончательно забракованной продукции, расходы по исправлению брака, а также стоимость сырья, материалов и полуфабрикатов, испорченных сверх установленных норм при наладке оборудования.

В статью «*Прочие производственные расходы*» входят все затраты, непредусмотренные предыдущими статьями: расходы по предпродажной подготовке, расходы, связанные с устранением недостатков по претензиям у потребителей, затраты на создание резервного ремонтного фонда деталей и узлов и т.д.

Статья «*Коммерческие расходы*» включает расходы по организации сбыта (реклама, услуги сторонних организаций по маркетингу, оплата услуг банков по осуществлению торгово–комиссионных операций), транспортно–экспедиционные расходы (тара и упаковка, погрузка и транспортировка продукции, пр.).

Классификация по статьям расходов используется для определения себестоимости единицы продукции и формирования на ее основе цены, для оценки и анализа структуры себестоимости отдельных видов продукции, для расчета рентабельности отдельных видов продукции и обоснования с ее учетом номенклатуры и ассортимента производственной программы.

Группировка затрат по калькуляционным статьям расходов позволяет определить не только расходы предприятия в целом, но и расходы на конкретных участках, включая расходы по видам продукции; видеть, под влиянием каких факторов сформировался данный уровень себестоимости и в каких направлениях необходимо вести работу по ее снижению.

5. По методике отнесения затрат на себестоимость конкретного вида продукции затраты подразделяются на прямые и косвенные.

*Прямые* – затраты, которые имеют пропорциональную прямую связь с объемом производства и относятся на себестоимость продукции конкретного вида по нормам расхода (прямо). Такими затратами являются материальные затраты, заработная плата по сдельным расценкам и др.

*Косвенные* – затраты, которые не имеют пропорциональной связи с отдельными видами производимой продукции и являются общими затратами. Такими затратами являются амортизационные отчисления, арендная плата, общехозяйственные и общепроизводственные расходы, лизинговая плата, платежи за кредит.

6. По признаку учета затраты классифицируются на явные издержки (фактические, которые включаются в себестоимость продукции) и неявные. Явные издержки отражают приобретение внешних ресурсов в бухгалтерском учете, поэтому их называют бухгалтерскими издержками. Неявные (имплицитные) издержки отражают затраты упущенных возможностей, т.е. сумму доходов, которые могли бы обеспечить предприятию факторы производства, если бы они были более выгодно использованы в альтернативных вариантах.

7. В зависимости от изменения величины затрат и изменения объема производства, затраты подразделяют на условно–постоянные, переменные и совокупные (общие) затраты, в том числе средние постоянные, средние переменные и средние общие издержки.

*Условно–постоянные* – это такие затраты, величина которых в краткосрочном периоде не изменяется с изменением объемов производства. К ним относятся «Общепроизводственные расходы» и «Общехозяйственные расходы».

*Переменные* – затраты, которые изменяются в соответствии с динамикой объема производства (затраты на сырье и материалы, покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия; топливо и энергия на технологические цели; затраты на заработную плату производственных рабочих; затраты по содержанию и эксплуатации машин и оборудования (кроме амортизационных отчислений)).

Сумма постоянных и переменных затрат представляет собой общие затраты предприятия, величина которых соотносится с функционированием всего предприятия как единого целого.

*Средние издержки* – затраты предприятия на единицу продукции. Для предприятия, выпускающего один вид продукции, затраты на единицу продукции рассчитываются путем деления общих затрат на количество произведенных единиц продукции. Этот показатель обычно сопоставляется с ценой единицы продукции.

Издержки на единицу продукции классифицируются на:

* средние постоянные;
* средние переменные;
* средние общие;
* предельные.

Средние постоянные издержки определяются путем деления постоянных издержек на количество произведенных единиц продукции. Они уменьшаются по мере увеличения объемов выпуска продукции, так как их сумма распределяется на все большее количество производимой продукции. Средние переменные издержки находятся прямым методом расчета затрат на основе норм расхода ресурсов. Средние общие издержки устанавливаются путем деления величины общих совокупных издержек на количество единиц произведенной продукции.

Вопрос, насколько с точки зрения затрат можно оправдать расширение или сокращение производства, решается через нахождение предельных издержек производимой продукции. Предельные издержки определяются дополнительным расходом ресурсов в случае изменения объема выпуска продукции на одну единицу. Сравнение предельных издержек с предельным доходом (выручкой от реализации дополнительно произведенной единицы продукции) формирует поведение предприятия в рыночных условиях. Если предельные издержки ниже предельного дохода, производство дополнительной единицы продукции будет оправдано. Минимальная цена, по которой предприятие может, не неся потерь, продавать единицу произведенной продукции, не должна быть ниже предельных издержек ее производства. Всякое превышение продажной цены единицы продукции над ее предельными издержками будет означать рост прибыли предприятия.

Классификация затрат на условно–постоянные и переменные используется для выявления резервов снижения себестоимости продукции за счет условно–постоянных расходов, для обоснования номенклатуры и ассортимента производимой продукции по величине маржинального дохода (разницы между ценой и удельными переменными затратами).

8. По эффективности и степени целесообразности затраты подразде­ляются на производительные и непроизводительные. Производительные затраты – это нормируемые затраты на производство продукции установленного качества при рациональной технологии, организации производства и труда. Непроизводительные затраты являются следствием недостатков в технологии, организации производства и труда.

9. По составу затраты подразделяются на простые (одноэлементные), которые всегда состоят из однородных элементов (например, стоимость материалов, оплата труда) и комплексные – состоят из нескольких экономических элементов.

Рассмотренная классификация затрат используется в учете, анализе и планировании отдельных показателей затрат и при формировании себестоимости продукции.

**Управление затратами**

*Процесс управления затратами и расходами* на производство и себестоимость продукции предприятия носит комплексный характер и предусматривает решение вопросов формирования затрат на производство и себестоимости как отдельных видов продукции, так и по всей их совокупности, установление продажных цен по каждому изделию и определение их рентабельности, выявление и практическое использование резервов экономии затрат и снижение себестоимости, осуществление контроля за состоянием и характером изменений фактической себестоимости и величины затрат по сравнению с плановыми показателями, утвержденными предприятием, и в динамике.

Исходя из содержания понятия «управление» основными элементами управления затратами и себестоимостью продукции промышленного предприятия являются:

* прогнозирование и планирование;
* нормирование затрат;
* организация их учета и калькирование себестоимости продукции;
* анализ, контроль и регулирование деятельности по ходу ее осуществления.

Трудно переоценить то значение, которое имеет наличие информации о затратах и расходах для деятельности предприятия результатах этой деятельности.

Непосредственно в процессе управления расходами и себестоимость продукции решают, где, когда и в каких объемах должны расходоваться ресурсы предприятия, где, для чего и в каких объемах нужны дополнительные финансовые ресурсы и как достичь максимально высокого уровня отдачи от использования ресурсов. Поэтому*целью управления расходами и себестоимостью продукции* является обеспечение экономного использования ресурсов и максимизация отдачи от них.

Выделяют финансовый и управленческий учет, общую и производственную бухгалтерию.

*Общая бухгалтерия* решает проблемы формирования картины финансового положения организации, исчисления конечных результатов ее деятельности. Данные этого учета предназначены главным образом для управления финансовой и коммерческой деятельностью и для внешних потребителей.

Счета *финансового учета* служат для обобщения информации о наличии и движении основных средств, нематериальных активов, ценных бумаг и других финансовых вложений, производственных запасов, денежных средств, расчетов, капитала, финансовых результатов.

*Производственная бухгалтерия* осуществляет формирование информационно–аналитической базы управления производственной деятельностью, калькирование себестоимости продукции, работ, услуг.

*Счета управленческого учета* предназначены для обобщения информации о процессах формирования издержек производства и расходов на продажу, стоимости готовой продукции, а также о процессах ее реализации. Наиболее ценным в такой информации считаются данные об оборотах по счетам.

Каждое предприятие должно предусматривать использование разнообразной информации о деятельности предприятия в системе управления затратами и себестоимостью продукции:

* при прогнозировании, оценке ожидаемой величины затрат и установлении показателей себестоимости продукции с целью выявления путей развития предприятия и ожидаемой прибыли и рентабельности на период более двух лет;
* в процессе планирования, т.е. обоснования величины затрат и себестоимости продукции на предстоящие один – два года с учетом организационного уровня производства и влияния всех факторов, которые поддаются количественной оценке. Особое значение при текущем планировании затрат и себестоимости продукции имеет экономическое обоснование решений о производстве новых изделий и снятии с производства устаревших, об учете эффективности использования всех видов ресурсов, новой техники, организационно–технических мероприятий, внедрения новой технологии и т. д.;
* при нормировании, определении оптимального размера затрат материальных, трудовых и финансовых ресурсов при производстве запланированной к выпуску продукции;
* в процессе улучшения учета фактических затрат обоснования калькуляции себестоимости продукции;
* при анализе затрат и себестоимости продукции путем сравнения фактических показателей с плановыми, в динамике, с предприятиями–конкурентами и расчете факто ров, влияющих на эти изменения;
* • в процессе контроля и регулирования показателей по ходу хозяйственно–финансовой деятельности, выявления резервов экономии затрат на производство и возможности по снижению величины и уровня себестоимости продукции (за счет совершенствования управления и организации производства, устранения имеющихся недостатков деятельности предприятия и т. д.).

В целях обеспечения эффективного управления затратами и формированием себестоимости выпускаемой продукции предприятие должно добиваться осуществления следующих мероприятий:

* увеличивать производство конкурентоспособной продукции за счет более низких расходов, следовательно, цен;
* обеспечивать качественной и реальной информацией о себестоимости отдельных видов продукции и учитывать их позиции на рынке по сравнению с продуктами предприятий–конкурентов;
* использовать возможности гибкого ценообразования;
* предоставлять объективные данные для составления финансового плана и бюджета предприятия;
* иметь возможность оценивать деятельность каждого структурного подразделения с финансовой точки зрения;
* принимать обоснованные и эффективные решения.

Предприятие должно учитывать две составляющих в управлении затратами –*внутреннюю* и *внешнюю*. Первая составляющая в основном влияет на величину производственной себестоимости, а внешняя – на себестоимость реализованной продукции.

Управление затратами осуществляется посредством применения определенных методов управления.

Выделяют *организационные*, *экономические* и *социально–психологические* методы управления.

*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.

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

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.

*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.

Для эффективного выполнения указанных процедур в рамках этих методов необходим набор приемов и способов, которые основывались бы либо на прямом принуждении людей к определенному поведению в интересах организации, либо на создании возможности такого принуждения. При этом воздействие в большинстве случаев характеризуется однозначностью, одновариантностью выполнения поставленных задач. Такой подход призван обеспечить организационную четкость и дисциплину труда.

**Методические подходы снижения себестоимости продукции предприятия**

Более подробно остановимся на отдельных показателях себестоимости в зависимости от объекта подсчета, т.к. данные показатели будут использованы в последующем анализе. В зависимости от анализируемого объекта (единица продукции, объем производства подразделения или организации в целом) различают следующие показатели себестоимости.

Затраты на рубль объема произведенной продукции.

Для характеристики динамики себестоимости всей (сравнимой и несравнимой) продукции используется показатель «затраты на рубль товарной продукции», исчисляемый путем деления себестоимости производимой товарной продукции в каждом году на ее объем в стоимостном выражении. В этом показателе затраты на производство приводятся к одной базе, что дает возможность анализировать данные об относительных уровнях себестоимости за несколько лет подряд:

(3.3)      S=∑zq∑pqS=∑zq∑pq, где

z – себестоимость каждого вида выпускаемой продукции, работ, услуг;

q – количество единиц продукции каждого вида;

p – цена единицы продукции.

Полная себестоимость объема произведенной продукции.

Себестоимость продукции определяется как сумма всех затрат, приходящихся на изготовление данного объема и ассортимента продукции, работ, услуг.

Себестоимость единицы продукции.

Данный показатель представляет собой абсолютную сумму затрат по калькуляционным статьям расходов на производство единицы соответствующего вида продукции или услуг в планируемом периоде. Если номенклатура выпускаемой продукции велика, то плановые калькуляции могут составляться по группам однородных изделий и отдельным типовым представителям этих групп. Себестоимость единицы изделий, производимых впервые, определяется на основе сметных калькуляций. При определении себестоимости единицы изделия необходимо соответствие ее натуральному измерителю, принятому для данного изделия в прейскурантах.

Возможности снижения себестоимости продукции можно выявить и анализировать по двум направлениям – по *источникам* и *факторам*.

Под *источниками* понимаются затраты, за счет экономии которых снижается себестоимость продукции. К ним относятся затраты живого и овеществленного труда, административно–управленческие расходы.

Выделяют следующие источники, по которым можно наметить резервы снижения себестоимости:

* снижение затрат на оплату труда;
* снижение материалоемкости продукции;
* сокращение затрат на управление и обслуживание производства;
* экономия внепроизводственных потерь и расходов;
* ликвидация непроизводительных потерь и расходов.

Под *факторами* понимают мероприятия, вызывающие изменения себестоимости продукции. Все факторы подразделяются на народнохозяйственные, внутриотраслевые и внутрипроизводственные. *Народнохозяйственные факторы* – это изменение цен на материалы, конструкции, тарифов на электроэнергию, тарифных ставок. *Внутриотраслевые факторы* предусматривают улучшение материально–технического снабжения, повышения уровня концентрации производства и укрупнения предприятий, специализацию, совершенствование структуры управления, развитие кооперирования. *Внутрипроизводственные факторы* предусматривают внедрение укрупненных сборных конструкций и деталей, экономию материальных ресурсов, увеличение объема выполняемых работ, улучшение использования машин, механизмов, оборудования.

Классификация источников и факторов снижения себестоимости представлена в таблице 3.2.3.1.

Таблица 3.2.3.1 Источники и факторы снижения себестоимости

|  |  |
| --- | --- |
| Источники | Факторы |
| Снижение затрат на оплату труда | Применение трудосберегающих технологий, улучшение организации производства |
| Снижение материалоемкости продукции | Рациональное и экономное применение материальных ресурсов, применение ресурсосберегающих технологий |
| Сокращение затрат на управление и обслуживание производства | Изменение объема и структуры продукции |
| Экономия внепроизводственных потерь и расходов | Повышение качества продукции |
| Ликвидация непроизводительных потерь и расходов | Совершенствование стимулирования |

Одним из вариантов снижения себестоимости продукции является применение *трудосберегающих технологий и улучшение организации произ­водства*, что ведет к повышению производительности труда. С ростом произ­водительности труда сокращаются затраты труда в расчете на единицу про­дукции, а следовательно, уменьшается и удельный вес заработной платы в структуре себестоимости. Увеличение выработки продукции на одного рабо­чего может быть достигнуто за счет осуществления организационно–техни­ческих мероприятий, благодаря чему изменяются, как правило, нормы выра­ботки и соответственно им расценки за выполняемые работы. Увеличение выработки может произойти и за счет перевыполнения установленных норм выработки без проведения организационно–технических мероприятий. Нормы выработки и расценки в этих условиях, как правило, не изменяются.

*В первом случае*, когда изменяются нормы выработки и расценки, предприятие получает экономию на заработной плате рабочих. Объясняется это тем, что в связи со снижением расценок доля заработной платы в себе­стоимости единицы продукции уменьшается. Однако это не приводит к сни­жению средней заработной платы рабочих, так как приводимые организаци­онно–технические мероприятия дают возможность рабочим с теми же затра­тами труда выработать больше продукции. Таким образом, проведение орга­низационно–технических мероприятий с соответствующим пересмотром норм выработки позволяет снижать себестоимость продукции за счет умень­шения доли заработной платы в единице продукции одновременно с ростом средней заработной платы рабочих.

*Во втором случае*, когда установленные нормы выработки и расценки не изменяются, величина затрат на заработную плату рабочих в себестоимо­сти единицы продукции не уменьшается. Но с ростом производительности труда увеличивается объем производства, что приводит к экономии по другим статьям расходов, в частности сокращаются расходы по обслуживанию производства и управлению. Происходит это потому, что в общепроизводственных расходах значительная часть затрат (а в общехозяйственных почти полностью) – *условно–постоянные расходы* (амортизация оборудования, содержание зданий, содержание цехового и общезаводского аппарата и другие расходы), не зависящие от степени выполнения плана производства. Это значит, что их общая сумма не изменяется или почти не изменяется в зависимости от выполнения плана производства. Отсюда следует, что, чем больше выпуск продукции, тем меньше доля цеховых и общезаводских расходов в ее себестоимости.

Важнейшее значение в борьбе за снижение себестоимости продукции имеет *соблюдение строжайшего режима экономии* на всех участках производственно–хозяйственной деятельности предприятия. Последовательное осуществление на предприятиях режима экономии проявляется прежде всего в уменьшении затрат материальных ресурсов на единицу продукции, сокращении расходов по обслуживанию производства и управлению, в ликвидации потерь от брака и других непроизводительных расходов.

Учитывая удельный вес материальных затрат в структуре себестоимости продукции, даже незначительное сбережение сырья, материалов, топлива и энергии при производстве каждой единицы продукции в целом по предприятию дает *крупный эффект*.

Предприятие имеет возможность влиять на величину затрат материальных ресурсов, начиная с их *заготовки*. Сырье и материалы входят в себестоимость по цене их приобретения с учетом расходов на перевозку, поэтому правильный выбор поставщиков материалов влияет на себестоимость продукции. Важно обеспечить поступление материалов от таких поставщиков, которые находятся *на небольшом расстоянии от предприятия*, а также перевозить грузы наиболее дешевым видом транспорта. При заключении договоров на поставку материальных ресурсов необходимо заказывать такие материалы, которые по своим размерам и качеству точно соответствуют плановой спецификации на материалы, стремиться использовать более дешевые материалы, не снижая в то же время качества продукции. Условием снижения затрат сырья и материалов на производство единицы продукции является также:

* улучшение конструкций изделий и совершенствование технологии производства;
* использование прогрессивных видов материалов;
* внедрение технически обоснованных норм расходов материальных ценностей.

Сокращение затрат на обслуживание производства и управление *снижает* себестоимость продукции. Размер этих затрат на единицу продукции зависит не только от объема выпуска продукции, но и от их абсолютной суммы. Чем меньше сумма общепроизводственных и общехозяйственных расходов в целом по предприятию, тем при прочих равных условиях ниже себестоимость каждого изделия.

*Резервы сокращения* цеховых и общезаводских расходов заключаются, также, в упрощении и удешевлении аппарата управления, в экономии на управленческих расходах. В состав *общепроизводственных и общехозяйственных расходов* в значительной степени включается также заработная плата вспомогательных и подсобных рабочих. Проведение мероприятий по механизации вспомогательных и подсобных работ приводит к сокращению численности рабочих, занятых на этих работах, а следовательно, и к экономии цеховых и общезаводских расходов. Важнейшее значение при этом имеют автоматизация и механизация производственных процессов, сокращение удельного веса затрат ручного труда в производстве. Автоматизация и механизация производственных процессов *дают возможность сократить и численность вспомогательных и подсобных рабочих в промышленном производстве*. Сокращению цеховых и общезаводских расходов способствует также экономное расходование вспомогательных материалов, используемых при эксплуатации оборудования и на другие хозяйственные нужды.

Значительные резервы снижения себестоимости заключены в сокращении потерь от брака и других непроизводительных расходов.

Таким образом, себестоимость представляет собой *суммарные затраты на производство и реализацию продукции*. Их можно считать как по фактическим расходам, так и по нормативным. В западных фирмах также имеются нормативы на расходы, но они рассчитываются в рамках каждой отдельной фирмы и представляют *коммерческую тайну*. В Белоруссии на госпредприятиях нормативы носят отраслевой характер и никакой коммерческой тайны не представляют. К сожалению, во многих случаях нормативы не играют роль стимула в снижении расходов предприятий на производство продукции. Практика позволяет утверждать, что они зачастую являются *среднеотраслевыми*. Предприятия всегда имеют возможность доказать, что они работают в особых условиях и отраслевые нормативы для них неприемлемы.

*Главный мотив деятельности любой фирмы в рыночных условиях* – *максимизация прибыли*. Реальные возможности реализации этой стратегической цели во всех случаях ограничены издержками производства и спросом на выпускаемую продукцию. Поскольку издержки это основной ограничитель прибыли и одновременно главный фактор, влияющий на объем предложения, то принятие решений руководством фирмы невозможно без анализа уже имеющихся издержек производства и их величины на перспективу. В процессе производства и реализации продукции на предприятии используются*материальные, трудовые, нематериальные (*интеллектуальные и информационные*) и финансовые ресурсы*. Если затраты не вовлечены в производство и не списаны (не полностью списаны) на данную продукцию, то затраты превращаются в запасы сырья, материалов, незавершенное производство, запасы готовой продукции и т.д. Таким образом, затраты обладают свойством запасоемкости и в данном случае они относятся к активам предприятия. Понятие «*расходы*» можно рассматривать с позиций бухгалтерского учета и налогообложения. Исходя из целей бухгалтерского учета, *расходы предприятия* – это уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и/или возникновения обязательств, приводящие к уменьшению капитала предприятия. *Расходы*, исходя из целей налогообложения, – это затраты определенного периода времени, документально подтвержденные, экономически оправданные (обоснованные), полностью перенесшие свою стоимость на реализованную за этот период продукцию. В отличие от затрат расходы не могут быть в состоянии запасоемкости, поэтому не относятся к активам предприятия. Таким образом, понятие «*расходы*» уже понятия «*затраты*». Расходы отражаются при расчете прибыли предприятия в отчете о прибылях и убытках. *Экономическое назначение себестоимости* – возместить предприятию затраты на производство и реализацию продукции и обеспечить простое воспроизводство материальных и нематериальных ресурсов, основных средств и рабочей силы. Разница между доходом и себестоимостью определяет размер прибыли предприятия. Состав затрат характеризует налогооблагаемую базу на предприятии для расчета различных налогов, а следовательно – поступление средств в бюджет. Поэтому в Республике Беларусь перечень таких видов затрат определен специальным документом «*Основные положения по составу затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг)*». *Структура себестоимости* – это процентное соотношение отдельных элементов затрат. Структура себестоимости бывает не только отраслевой, но и отдельных предприятий. Это объясняется влиянием на структуру себестоимости многочисленных факторов, важнейшие из которых особенность производимой продукции, специфика потребляемого сырья, особенность технологических процессов. Изучение структуры себестоимости продукции позволяет выявить важнейшие источники и факторы ее снижения на конкретных предприятиях.

**Организация финансового планирования на предприятиях**

*Успешноеведение хозяйственной деятельности* в организации во многом зависит от предварительного моделирования движения финансовых ресурсов, формирования, распределения фондов денежных средств.

Такой процесс требует создания и осуществления комплексной системы взаимоувязанных заданий и показателей, которые определяли бы порядок применения различных методов в мобилизации денежных ресурсов.

Обоснование *финансовых показателей, намечаемых финансовых проектов, результативности многих хозяйственных решений*осуществляется в процессе финансового планирования в организации и осуществляет оценку множества вариантов. В ходе финансового планирования конкретизируются *намечаемые финансовые прогнозы, определяются конкретные пути, показатели, взаимувязанные задачи, последовательность и методы их реализации.*

*Финансовое планирование и прогнозирование* – это научный процесс обоснования на определенный период порядка и сроков движения финансовых ресурсов и соответствующих финансовых отношений. Объектом финансового планирования выступает *финансовая деятельность хозяйствующего субъекта*. Объектом могут выступать отдельные финансовые операции или несколько таких операций.

В условиях рынка организации сами заинтересованы в том, чтобы реально представлять свое финансовое положение сегодня и на перспективу. Это необходимо:

* во-первых, для того, чтобы преуспеть в хозяйственной деятельности;
* во-вторых, чтобы своевременно выполнять обязательства перед бюджетом, внебюджетными фондами, банками и другими кредиторами и тем самым защищать себя от финансовых санкций, снижать риск банкротства.

Основными задачами финансового планирования в организации являются:

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

В организациях осуществляется *перспективное*, *текущее* и *оперативное* финансовое планирование.

*Перспективное***,** или иначе стратегическое финансовое планирование представляет собой исследование и разработку возможных путей развития финансов организаций в перспективе в течение 3-5 лет. Стратегическим планом считается бизнес-план. Такой план разрабатывается на основе:

* оценки наличия материальных и финансовых ресурсов на начало планового периода, а также состояния производства, потребностей и возможностей его расширения;
* укрупненных нормативов, сложившихся тенденций, пропорций в распределении финансовых ресурсов за истекший период, прогнозируемых оценок их совершенствования.

Ведущим финансовым планом является *текущий***.**Он разрабатывается на год, полугодие, квартал, месяц и представляет собой баланс доходов и расходов организации или его бюджет. Он включает три раздела:

1. Доходы и поступления средств**.**
2. Расходы и отчисления.
3. Взаимоотношения с бюджетом (платежи в бюджет, ассигнования из бюджета).

Составление финансового плана предполагает также разработку проверочной таблицы к финансовому плану для увязки между собой доходов, расходов и проверку самого финансового плана как сводного документа.

*Расчеты по планированию* отдельных источников доходов и расходов выполняется на основании соответствующих методик и принципов. Расходы и доходы увязываются между собой путем составления шахматной таблицы. Ее назначение состоит в том, чтобы определить источники финансирования по каждой статье затрат и распределить по направлениям доходы, определить очередность покрытия затрат. Балансовая прибыль в первую очередь направляется на уплату платежей в бюджет, штрафов и финансовых санкций.

В конечном счете общая сумма источников финансирования средств должна быть равна итогу затрат организации.

Оперативные финансовые планы.Они конкретизируют финансовые задания на короткий период и доводят их до исполнителей. Их *основная цель* – определить движение денежных средств на короткий отрезок времени, сбалансировать поступления средств с расходами, обеспечивать устойчивое положение организации.

К оперативным финансовым планам относятся: *кредитный план*, *платежный календарь, кассовый план*.

*Кредитный план*представляет собой план поступлений кредитов и их погашение в намеченные кредитным договором сроки. Пользование кредитом является платным. Поэтому сумма возврата кредита складывается из основного долга и процентов по нему.

*Кассовый план*представляет собой план оборота наличных денег, проходящих через кассу хозяйствующего субъекта. Составление кассового плана и контроль за его выполнением имеет важное значение для повышения платежеспособности хозяйствующего субъекта.

Кассовый план составляется на квартал. Он состоит из четырех разделов. *В первом* указывается поступление наличных денег в кассу организации, кроме полученных в банке. *Во втором* – указываются все расходы наличными деньгами (зарплата, премии, командировочные расходы, хозяйственно – операционные расходы и др.). *В третьем* – производится расчет суммы наличных денег, которые планируется к получению в банке для выплаты заработной платы и на другие цели. *В четвертом* разделе указываются сроки и суммы выплат наличными деньгами, согласованные с банком, где открыт расчетный счет организации.

*Платежный календарь*-это план рациональной организации оперативной финансовой деятельности. Его назначение заключается в управлении денежными потоками организации и используется для контроля за ее платежеспособностью и кредитоспособностью.

Платежный календарь составляется на предстоящий краткосрочный период с целью маневрирования собственными и заемными денежными ресурсами и обеспечения нормальной работы организации.

*Период планирования* определяется организацией самостоятельно с учетом специфики деятельности и экономической целесообразности. Он может быть равен месяцу, 15 дням, декаде, пяти дням или одному дню, реже кварталу.

Жестко установленной формы платежного календаря нет. О необходимости его составления решает сам хозяйствующий субъект.

По мере развития рыночных отношений в Беларуси организации все больше нуждаются в прогнозировании и планировании своей деятельности. В связи с этим возрастает роль их платежных календарей в *оперативном регулировании денежных потоков*.

В платежном календаре все источники поступлений денежных средств увязываются с расходами организации. Календарь составляется по всем статьям денежных поступлений и расходов, проходящих через все счета организации. В нем поступление денег и денежные расходы должны быть *сбалансированы*.

*Превышение поступлений денег над их расходованием* означает финансовую устойчивость и платежеспособность хозяйствующего субъекта, а превышение планируемых расходов денег над их поступлением означает ухудшение его финансового состояния.

Если на предстоящий период поступления средств превышает расходы, то в платежном календаре планируется излишек средств. Это положительное сальдо проявится в росте остатка денег на расчетном счете.

Организации могут составлять платежные календари по видам деятельности. Это повышает качество управления денежными потоками хозяйствующего субъекта.

Если в платежном календаре обозначается *недостаток денежных средств*, то есть планируемые расходы превышают планируемые поступления средств, то организацией оперативно принимаются меры по изысканию дополнительных источников или перенесению части не первоочередных расходов на следующий календарный период.

Содержание этих мер может быть следующее:

* получение коммерческого кредита у поставщика;
* снижение цены продукции с целью быстрого получения оплаты за товар;
* проведение отгрузки товаров на условиях получения за него предоплаты;
* выплата заработной платы работникам организации в натуральном выражении;
* получение отсрочки или рассрочки по уплате налогов;
* изыскание дебиторской задолженности; получение кредита в банке и др.

**Принципы и методы планирования финансов в организации**

Успех финансового планирования определяется *методологией* и *методикой* планирования. Методология финансового планирования означает организацию планирования на базе определенных принципов и методов.

*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.

Расчеты финансовых показателей производятся с помощью конкретных методов планирования.

*Методы финансового планирования* – это приемы расчета показателей.

В хозяйственной практике используются следующие методы планирования финансовых показателей:

1. Нормативный.
2. Расчетно-аналитический.
3. Балансовый.
4. Оптимальных плановых решений.
5. Экономико-математическое моделирование.

*Нормативный метод*заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность хозяйствующих субъектов в финансовых ресурсах и их источниках.

*Норма*(лат. norma) – это установленная мера, какая-то средняя величина. *Норматив* (лат. normatio -упорядочение) означает технический, экономический показатель норм, в соответствии с которым выполняется какая-то программа.

К финансовым нормам и технико-экономическим нормативам относятся:

* ставки налогов;
* нормы амортизационных отчислений;
* нормативы товарных запасов;
* нормативы потребностей в оборотных средствах;
* тарифные ставки;
* должностные оклады и др.

В системе нормативов в финансовом планировании можно выделить две группы норм и нормативов**:***внешние* нормативы и нормы; *внутренние* нормативы и нормы.

*Внешние нормативы и нормы*–это нормативы и нормы, установленные законодательными актами Республики Беларусь и местными органами власти. К ним относятся:

* ставки налогов;
* нормы амортизационных отчислений;
* тарифные ставки и др.

*Внутренние нормативы и нормы* – это нормативы и нормы, разрабатываемые самим хозяйствующим субъектом и используемые им для внутреннего регулирования производственной, инвестиционной и финансовой деятельности. К ним относятся нормы:

* запасов сырья, товаров, готовой продукции;
* тары;
* остатков денежных средств в кассе и переводы в пути;
* кредиторской задолженности;
* отчислений в ремонтный фонд.

Часто внутренние нормы составляют коммерческую тайну хозяйствующего субъекта. Нормативный метод планирования является самым простым методом расчета.

Расчетно-аналитический метод финансового планирования состоит в том, что за базовый индекс принимаются изменения этого индекса в плановом периоде, а затем рассчитывается плановая величина его показателя. В основе этого метода лежит использование экспертной оценки.

Расчетно-аналитический метод можно рассмотреть на примере. Так, фактические товарных запасов на конец кварталов отчетного года в днях оборота составили 9, 13, 14, 14 дней. Экспертная оценка этой динамики показывает, что наблюдается тенденция к увеличению этой нормы запаса и за базовый показатель можно принять величину 14 дней. Экспертная же оценка развития хозяйственного процесса в плановом году показывает, что конъюнктура спроса изменяется в сторону увеличения спроса. На основании этого принимается решение снизить норму товарного запаса на один день. Норма товарного запаса на плановый год составит 13 дней.

Балансовый метод планирования финансов заключается в том, что путем построения баланса достигается увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них.

С помощью балансового метода достигается некоторая синхронность в движении материальных и финансовых ресурсов, предупреждаются возможные диспропорции между расходами и поступлениями денежных средств в определенные отрезки времени.

Балансовая увязка по денежным фондам имеет следующий вид:

(3.7)         *Он + П = Р + Ок*, где

Он – остаток средств денежного фонда на начало планового периода, р.;

П – поступление денег в фонд, р.;

Р – расходование средств из денежного фонда, р.;

Ок – остаток средств денежного фонда на конец планового периода, р.

Составив плановую смету расходования денежного фонда и установив резерв (остаток) этого фонда на конец планового периода, который нужен для покрытия непредвиденного увеличения затрат, можно определить плановую величину поступления денег в этот фонд в организации:

(3.8)         *П = Р + Ок – Он*

Метод оптимальных плановых решенийозначает разработку нескольких вариантов планового показателя, из которых выбирается наиболее оптимальный вариант.

Существует два направления выбора оптимального планового показателя.

1. Если даны ресурсы, то стоит задача получить максимальный результат от их использования.
2. Если намечен результат, то стоит задача свести к минимуму расход ресурсов.

Экономико-математическое моделированиев планировании финансовых показателей заключается в том, что этот метод позволяет найти количественное выражение взаимосвязей между финансовыми показателями и факторами, которые влияют на величину этого показателя.

Этот метод дает возможность разработать несколько вариантов плана и выбрать из них наилучший вариант. Экономико-математическая модель представляет собой описание факторов, характеризующих структуру и закономерности изменения данного экономического явления с помощью математических символов и приемов: уравнений, неравенств, таблиц, графиков и т.д.

Использование данного метода позволяет просчитывать различные варианты экономико-математических моделей и выбирать наиболее оптимальный.

Проверка качества моделей проверяется *на практике*. Нередко сложные модели с множеством параметров оказываются непригодными на практике.

**Финансовые расчеты в составе бизнес-плана**

*Бизнес-план* представляет собой документ внутрифирменного планирования, излагающий все основные аспекты планирования хозяйственной деятельности организации, анализирующий проблемы, с которыми она может столкнуться, а также раскрывающий способы решения финансово-хозяйственных задач.

Как инструмент прогнозирования результатов деятельности *бизнес-план выполняет ряд функций:*

1. Он является инструментом для разработки стратегии бизнеса организации и концепций ее развития. Эта функция заключается в разработке новых направлений развития предпринимательской деятельности.
2. Он оценивает новые направления хозяйственной деятельности организации, а также осуществляет за ней контроль.
3. Он является инструментом для привлечения кредитов. Эта функция означает, что бизнес-план играет роль оценки кредитоспособности хозяйствующего субъекта. *Главным фактором* в решении банком вопроса о предоставлении кредита является бизнес-план. Банки требуют от заемщика не только обеспечения кредита в виде гарантии, поручительства, залога, страхования, но и также хорошо разработанного бизнес-плана с обоснованием концепции развития и финансовой стратегии бизнеса.
4. Он выступает как средство привлечения партнеров. Согласно этой функции, бизнес-план стимулирует привлечение к новому бизнесу потенциальных партнеров, которые имеют возможности по вложению своего собственного капитала (в форме денежных средств, имущества) в данный проект.

Практика показывает, что существует множество моделей его разработки. Наиболее чаще встречаются бизнес-планы, состоящие из следующих разделов**:**

* резюме**;**
* сущность деятельности организации (общие цели; философия фирмы, путь для достижения цели; концепция бизнеса);
* конкретные ближайшие цели фирмы и способы достижения каждой цели;
* рынок сбыта и конкуренты;
* оценка риска и страхование;
* стратегия маркетинга;
* план производства;
* организационный план;
* юридический план;
* финансовый план и стратегия финансирования.

Особое место в бизнес-плане занимают последние разделы «*Финансовый план*» и «*Стратегия финансирования*».

Мировая практика выработала составление следующих стандартных финансовых расчетов и документов в составе бизнес-плана:

* прогноз объемов реализации продукции;
* таблицу доходов и затрат;
* баланс денежных расходов и поступлений;
* план денежных потоков;
* кредитный план.

Некоторые организации дополнительно разрабатывают прогнозный баланс активов и пассивов и график (расчет достижения безубыточности).

Таблица прогноза объема реализации выполняется на основе предыдущих разделов бизнес-плана. Он включает в себя оценку той суммы денежных средств, которую предполагается выручить от продажи товаров, работ и услуг исходя из потенциала емкости рынка, конкурентоспособности продукции, цен, условий продаж и расчетов.

Эта таблица прогноза объема реализации, как правило, разрабатывается на три года. Для первого года задания планируются на каждый месяц, для второго года – поквартально, для третьего года – в целом на год.

*Таблица прогноза объема реализации* – это очень ответственный документ, так как допущенные в нем ошибки могут привести к искажению других показателей.

Таблица доходов и затратвключает формирование прибыли от продажи товаров, работ и услуг и прогнозируемый размер чистой прибыли. Эта таблица подтверждает доходность бизнеса.

*В балансе денежных расходов и поступлений* отражаются все возможные поступления: выручка от реализации продукции и внереализационные доходы (дивиденды по акциям, проценты по облигациям, доходы от других ценных бумаг, проценты по банковским депозитам и другие поступления), прирост кредиторской задолженности, амортизационный фонд.

В этом документе фиксируются также все затраты организации на производство и реализацию (переменные и постоянные), а также затраты на приобретение оборудования, образование резервов, погашение банковского кредита и процентов по нему, уплату налогов и др. Как и предыдущие два расчета их рекомендуется составлять для первого года – с разбивкой по месяцам, второго года – по кварталам, для третьего года – в целом за год.

*Целью баланса денежных расходов и поступлений* является сбалансирование предстоящих платежей с поступлениями средств и устранение несоответствия между ними в конкретном периоде.

*План денежных потоков* – это план притока и оттока денег, т.е. план поступления денег и их расходования.

План денежных потоков затрагивает весь хозяйственный процесс, т.е. текущую, инвестиционную и финансовую деятельность. По каждой из этих видов деятельности определяется количество денежных средств. Положительная величина говорит о наличии денег, или о финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта, отрицательная величина показывает нехватку денег, или банкротство организации.

План денежных потоков заканчивается составлением их баланса «*Кэш-флоу*», р.;

Он представляет собой остаток денег на конец планового периода и рассчитывается по формуле:

(3.9)         *Ок = К1 + К2 + К3 – Он*, где

Ок – «Кэш-флоу» на конец планового периода, р.;

К1 – «Кэш-флоу» от текущей деятельности, р.;

К2 – «Кэш-флоу» от инвестиционной деятельности, р.;

К3 – «Кэш-флоу» от финансовой деятельности, р.;

Он – «Кэш-баланс» на начало планового периода, р.

Целью составления денежных потоков является обеспечение положительной величины «*Кэш-баланса*».

*Кредитный план* представляет собой план поступлений кредитов и их погашение в намеченные кредитным договором сроки. В нем указываются:

* сумма кредитов;
* сроки кредитов;
* дата получения и погашения кредитов;
* суммы погашения кредитов;
* сроки пользования кредитами;
* суммы процентов за пользование кредитами;
* общая сумма погашения кредитов.

Последняя должна совпадать с суммой полученных кредитов плюс уплаченные проценты по ним.

*Прогнозный баланс активов и пассивов* обычно разрабатывается на начало и конец первого года осуществления проекта по общепринятой форме бухгалтерского учета. Этот документ представляет интерес для банков.

*График достижения безубыточности* составляется с целью установить точку достижения прибыли при оптимальном варианте объема выпуска продукции и уровня издержек производства.

Как правило, хозяйственные структуры обращаются в банки для получения кредитных средств. А для этого в обязательном порядке они должны представить кредитору бизнес-планы.

Практически каждый банк имеет свою форму бизнес-плана, которую должны представлять заемщики для того, чтобы получить кредит. В то же время они имеют и общее содержание. В обязательном порядке как минимум должно быть пять разделов: резюме; характер сферы деятельности; стратегия маркетинга; рынок сбыта; финансы и экономика.

Нередко при получении кредитов, открытии финансирования кредитному учреждению предоставляются сведения о составе собственных финансовых ресурсов и необходимости привлечения заемных средств.

Для выполнения финансовых расчетов в составе бизнес-плана используется различная *финансово – экономическая информация*. Ею может быть:

* данные об объемах производства;
* бухгалтерский баланс за 2-3 года, предшествующие планируемому периоду;
* сметы затрат на производство и реализацию продукции, на непроизводственный сектор;
* объемы капитального строительства;
* сведения о движении основных и оборотных средств;
* анализ выполнения плановых заданий за предыдущий год;
* нормы амортизационных отчислений и другие.

**Требования к содержанию раздела бизнес-плана «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»**

Прогнозирование потока денежных средств производится путем расчета притоков и оттоков денежных средств от текущей (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности организации по периодам (годам) реализации проекта. Распределение во времени притока средств должно быть синхронизировано с его оттоком. При этом накопительный остаток денежных средств по периодам (годам) реализации проекта должен быть положительным (дефицит не допускается).

Проектно-балансовая ведомость содержит основные статьи, такие как долгосрочные и краткосрочные активы, долгосрочные и краткосрочные обязательства.

В случае проведения расчетов по проекту с учетом результатов финансово-хозяйственной деятельности организации в целом базовый период (год) проектно-балансовой ведомости формируется на основании данных бухгалтерского баланса организации за соответствующий период (год), по периодам (годам) реализации проекта – с учетом изменений стоимости долгосрочных и краткосрочных активов и источников их финансирования, связанных с реализацией проекта.

По мере реализации проекта финансово-экономическая часть бизнес-плана может пересчитываться при изменении экономической ситуации, инфляции, рынков сбыта готовой продукции, налогового окружения и иных факторов с целью всестороннего анализа экономических и финансовых показателей, а также выработки и принятия мер, направленных на обеспечение эффективности реализуемого проекта.

**Требования к содержанию раздела бизнес-плана «Инвестиционный план, источники финансирования»**

Общие инвестиционные затраты определяются как сумма инвестиций в основной капитал (капитальные затраты) с учетом налога на добавленную стоимость (далее – НДС) и затрат под прирост чистого оборотного капитала. Инвестиции в основной капитал представляют собой ресурсы, требуемые для строительства, реконструкции, приобретения и монтажа оборудования, осуществления иных предпроизводственных мероприятий, а прирост чистого оборотного капитала соответствует дополнительным ресурсам, необходимым для их эксплуатации.

В сумму инвестиций в основной капитал включаются также капитальные затраты на замену выбывающего оборудования (в течение горизонта расчета), которое приобретается в рамках проекта.

Сумма инвестиций в основной капитал по проекту без учета НДС определяет стоимость проекта.

В данном разделе приводится расчет потребности в инвестициях по каждому виду затрат, при этом первый год реализации проекта необходимо отражать поквартально.

При планировании общих инвестиционных затрат отдельно рассчитывается потребность в чистом оборотном капитале в первый период (год) реализации проекта и (или) его последующем приросте, учитываются структурные изменения в производстве, которые могут возникнуть на эксплуатационной стадии проекта.

Размер краткосрочных активов определяется исходя из сложившегося уровня обеспеченности организации краткосрочными активами, планируемых изменений производственной программы, а также возможностей обеспечения их оптимальной величины. Размер кредиторской задолженности регулируется с учетом накопительного остатка денежных средств и уровня платежеспособности организации, контролируемого при составлении расчетов по коэффициенту текущей ликвидности. В случае, если коэффициенты текущей ликвидности принимают значения меньше нормативного, накопительный остаток денежных средств (кроме минимального остатка денежных средств на расчетном счете организации) должен быть использован на уменьшение кредиторской задолженности и возврат краткосрочных и долгосрочных кредитов (займов).

Расчет количества дней запаса (текущего и страхового) по соответствующему элементу краткосрочных активов, а также дней отсрочки платежей (предоплаты) при расчетах с кредиторами и дебиторами на начало (конец) базового периода (года) (ДБэ) осуществляется по формуле

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Дбэ = | ЗБэ x 360 | , |
| СДРэ |

где ЗБэ – сумма запаса (текущего и страхового) соответствующего элемента краткосрочных активов, а также отсроченных платежей (предоплаты) при расчетах с кредиторами и дебиторами (далее – значение элемента краткосрочных активов и обязательств) на начало (конец) базового периода (года) из бухгалтерского баланса организации за анализируемые периоды;

СДРэ – сумма доходов (выручка от реализации продукции), расходов организации (затраты на производство и реализацию продукции, на сырье и материалы, расходы на оплату труда, налоги и сборы, уплачиваемые в бюджет, другие составляющие затрат) за период (год), используемая при расчете значений элементов краткосрочных активов и обязательств.

Расчет однодневной суммы доходов (расходов) организации на начало (конец) базового периода (года), на конец периода (года) реализации проекта (СОэ) осуществляется по формуле

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| СОэ = | СДРэ | . |
| 360 |

Количество дней запаса (текущего и страхового) по соответствующему элементу краткосрочных активов, дней отсрочки платежей (предоплаты) при расчетах с кредиторами и дебиторами на конец периода (года) реализации проекта (ДРэ) определяется экспертно, путем анализа показателя ДБэ и особенностей материально-технического обеспечения организации при реализации проекта (с учетом изменений в структуре производства, периодичности и объемов закупки сырья и материалов и других факторов).

При этом приводятся детальные обоснования подходов при определении показателя ДРэ, а также значений элементов краткосрочных активов и обязательств, рассчитываемых экспертно либо по иным методикам.

Расчет значений элементов краткосрочных активов и обязательств на конец периода (года) реализации проекта (ЗРэ) с применением показателя ДРэ осуществляется по формуле

 ЗРэ = ДРэ x СОэ.

Расчет потребности в чистом оборотном капитале может осуществляться на основе иной обоснованной методики.

Приводятся обоснования источников финансирования проекта.

По источникам собственных средств организации (чистая прибыль, амортизация, другие собственные финансовые ресурсы) даются обоснования, подкрепленные расчетами. Наиболее приемлемой является доля собственных средств, составляющих не менее 25–30 % от требуемого размера финансирования.

В качестве источников финансирования проекта могут рассматриваться также дополнительный выпуск акций, кредиты банков, целевые займы и другие источники, не запрещенные законодательством Республики Беларусь.

Представляются копии подтверждающих документов (письма, заключения, выписки из решений) о намерениях (решениях) банков, потенциальных инвесторов и иных заинтересованных по вложению средств в реализацию проекта при наличии таких решений или намерений.

При отсутствии решения банка о предоставлении кредита в бизнес-плане указываются планируемые условия пользования долгосрочными кредитами, определенные исходя из общих условий кредитования, сложившихся на момент разработки бизнес-плана.

По видам государственного участия в проекте указывается основание предоставления мер государственной поддержки (нормативный правовой акт, решение, распоряжение и иной распорядительный документ).

Отдельно приводятся финансовые издержки по проекту (плата за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат, – проценты по кредитам (займам), плата за гарантию правительства, комиссии банков и другие платежи) и источники их финансирования.

По каждому долгосрочному кредиту (займу), привлекаемому для реализации проекта (далее – кредит), указываются условия его предоставления и погашения.

В целях определения текущей стоимости кредита осуществляется расчет эффективной процентной ставки1 (далее – ЭПС) путем приведения (дисконтирования) будущих денежных потоков по этому кредиту к дате начального его предоставления заемщику по формуле

где   ДПi – сумма i-го денежного потока по кредиту, соответствующая сумме его предоставления и погашения;

di – дата i-го денежного потока;

d0 – дата начального денежного потока, совпадает с датой предоставления кредита заемщику;

365 – количество дней в году;

I – количество денежных потоков по кредиту.

1 Технический расчет ЭПС может осуществляться с использованием калькулятора ЭПС, размещенного на официальном сайте Министерства финансов Республики Беларусь, а также в MS-Excel с применением функции ЧИСТВНДОХ (XIRP).

При определении ЭПС соблюдаются следующие подходы:

* денежные потоки рассчитываются на основании детального графика предоставления и погашения соответствующего кредита и учитывают все финансовые издержки;
* разнонаправленные денежные потоки, связанные с предоставлением и погашением кредита, включаются в расчет с противоположными математическими знаками – соответственно «минус» и «плюс»;
* комиссии, сборы (платежи) по кредиту, предшествующие дате предоставления его заемщику, включаются в состав платежей, осуществляемых на дату начального денежного потока d0.

Расчет ЭПС является обязательным при привлечении для финансирования проекта внешнего государственного займа и (или) внешнего займа, привлеченного под гарантии Правительства Республики Беларусь.

При предоставлении государственной поддержки в виде возмещения из средств бюджета части процентов за пользование банковским кредитом может дополнительно рассчитываться ЭПС с учетом предоставления указанной государственной поддержки.

 Согласованные во времени мероприятия по реализации проекта оформляются в виде временной диаграммы либо сетевого графика

 В графике реализации проекта отражаются продолжительность выполнения основных этапов работ (в месяцах) по каждому объекту строительства, а также потребность в финансовых ресурсах.

# Модуль4. Менеджмент предприятия

## **Менеджмент ИТ-организации**

**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.

**Виды целей; требования, предъявляемые к ним**

*Система управления* – это прежде всего целенаправленная система действий, имеющая иерархическое строение и организована для достижения целей организации. Различие между целями предопределяет их классификацию.

По источникам цели можно разделить на заданные из вне и сформировавшиеся внутри организации. Внешние цели ставит официальное руководство, формируются ожиданиями потенциальных партнеров, потребителей продукции, учитываются потребности социальной общности, в рамках которой организация функционирует. *Внутренние цели* – цели самого коллектива предопределяют удовлетворение потребностей его членов. Между этими двумя целями прослеживается детерминация, так как реализация внешней цели является средством достижения внутренней, т. е. удовлетворения собственных потребностей.

По комплексности цели разделяют на простые и сложные, которые в свою очередь трансформируются на подцели.

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.

По содержанию цели подразделяют на:

* технологические;
* экономические;
* производственные;
* административные;
* маркетинговые;
* 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.

С точки зрения приоритетности выделяют:

* необходимые цели, реализация которых пропорционально сказывается на результатах деятельности;
* желательные, осуществление которых позволят в определенной степени получить гарантии;
* возможные цели, которые в данный период по существу ничего не меняют.

По форме выражения бывают цели, *характеризуемые количественными показателями*, например, объем производства в рублях, тоннах, штуках; *описываемые качественно* – улучшение морально-психологического климата в коллективе.

С точки зрения уровней различают *общие* и *специфические* цели. Общие цели формируются на основе общего представления, философии, т. е. миссии организации, отражают важнейшие направления деятельности всего коллектива и могут быть *интегральными* и *функциональным*и.

Специфические цели разрабатываются в каждом подразделении и определяют основные направления его деятельности исходя из установок общих целей.

**Требования и эффективность достижения целей**

Реализация целей возможна при условии, когда, *поставленные цели организации отвечают определенным требованиям*.

Цели должны быть *конкретными и измеримыми*, что позволяет выразить их не только качественно, но и в количественных показателях. При этом представляется возможность отслеживать процесс их достижения, принимать при необходимости управленческие действия на различных этапах.

Важным требованием целеполагания является реальность целей, обеспеченность соответствующими материальными и людскими ресурсами. Цели должны быть *гибкими*, способными к трансформации и корректировке, т. е. быть отзывчивыми в случае непредсказуемых изменений ситуации в фирме, так как могут умножаться сложные проблемы, из которых выходить может быть очень трудно и с большими издержками.

Одним из требований целеполагания является *признанность персонала в качестве личных целей*. Так как цели обычно достигаются совместной деятельностью людей, то они должны быть *понятными*, воспринимаемыми большинством членов коллектива.

Цели должны быть *проверяемыми*, что указывает на необходимость оценивать степень их достижения и осуществлять соответствующее стимулирование.

Цели должны быть *совместимыми во времени и пространстве*, совмещать работников и взаимно поддерживать.

Очень важно, чтобы управленческий процесс приводил к достижению поставленных целей, тогда он считается эффективным.

Помимо эффективности действий, направленных на достижение целей, отмечают *выгодность* и *экономичность*. Содержание выгодности сводится к получению определенного положительного результата, например, прибыли; вторая показывает цену, которую за этот результат пришлось заплатить, соотнеся его с величиной затрат. Чем в большей степени результат их превышает, тем экономичнее управленческий процесс.

В практической деятельности должно быть оптимальное соотношение между эффективностью и экономичностью, так как высокоэкономичная деятельность малоэффективная в достижении цели, а эффективная – неэкономичной, если цель будет достигаться слишком высокими затратами.

Важным признаком эффективной деятельности являются результативность, рациональность технологии, надежность оборудования, материалов, организация процессов в соответствии с поставленными целями.

**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. Слово "*функция*" латинского происхождения и означает выполнение, деятельность, обязанность.

*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.

Важно иметь в виду, что результативность менеджмента будет достигаться при обеспечении каждой функции необходимыми ресурсами. В содержании функций необходимо отразить и специфику рыночных отношений, участников хозяйственной деятельности, отношений с работодателем, государством и др.

В современной теории менеджмента выделяют 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.

Рисунок 4.1.4.1 Взаимосвязь функций менеджмента

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.

**Функция планирования**

*Функция планирования* является первой в цепочке управленческого процесса, и практически сводится к определению целей и путей их достижения.

*Планирование* представляет сложный процесс работы управленческого аппарата по определению миссии, целей и стратегии организации, распределение ресурсов, адаптации к факторам внешней и внутренней среды организации.

Первым, самым существенным решением при планировании будет выбор целей организации. *Основная общая цель организации* – четко выраженная причина ее осуществления – обозначается как ее миссия. Выбранные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если управляющие не осведомлены о главной цели их организации, то у них не будет ориентира для выбора наилучшего варианта решения стоящих задач.

*Современным инструментом управления развитием организации* в условиях нарастающих изменений во внешней среде является стратегическое управление. Стратегию организации можно представить как генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

В развитии методологии стратегического управления выделяют несколько шагов. Управление на основе контроля за исполнением, при котором реакция организаций на изменение появляется после совершения событий. Управление на основе экстраполяции, когда будущее можно предсказать путем экстраполяции прошлых тенденций. Управление на основе предвидения изменений, когда возникают неожиданные явления, однако можно еще предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии. Управление на основе гибких экстренных решений в условиях стремительно возникающих задач при невозможности вовремя их предусмотреть.

Стратегическое управление сводится к процессу, определяющему последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии.

Стратегическое планирование – это процесс формирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределение с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем.

Процесс распределения ресурсов включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, высокопрофессиональные управленческие кадры, технологический опыт.

Содержание планирования стратегии сводится к поиску ответов на вопросы:

1. Где находится организация в настоящее время, какова стратегическая ситуация, в которой она находится?
2. В каком положении руководство организации хочет видеть ее в будущем?
3. Какие проблемы могут возникнуть в процессе осуществления целей?
4. Какие действия нужно предпринять для достижения целей руководства?

Модели процесса стратегического планирования, которая бы соответствовала каждой ситуации, не существует, а будет определяться в зависимости от сложности процесса различной степенью агрегирования и дезагрегирования отдельных этапов (рисунок 4.1.5.1). Сложность процесса планирования определяется и содержанием этапа, требующего проведения большого объема изыскательных работ.

Рисунок 4.1.5.1 Процесс стратегического планирования

На выбор стратегии огромное влияние оказывают индивидуальные ценности и цели сотрудников организации. В первую очередь учитывается мнение и ценности, которыми руководствуются высшее руководство и собственники фирмы.

Важным моментом в процессе планирования является *анализ и оценка факторов внешней и внутренней среды*. *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.

Одним из инструментов анализа предлагается так называемый *СВОТ (SWOT)* – это сокращенное слово из начальных букв английских слов "мощь", "слабость", "возможность", "угроза".

На выбор стратегии оказывают влияние многочисленные факторы, основными из которых являются:

1. Вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает организация – принимается во внимание уровень конкурирующих организаций, производящих однородную продукцию и выступающих на одном рынке.
2. Состояние внешнего окружения. Учитывается тенденция колебания факторов окружения.
3. Характер целей, которые ставят высшие руководители и собственники организации.
4. Уровень риска. Следует иметь в виду, что высокая степень риска обычно приводит организацию к непоправимым последствиям.
5. Внутренняя структура организации, ее сильные и слабые стороны. Сильные стороны организации создают новые возможности, слабые требуют постоянного внимания в выборе и осуществлении стратегии.
6. Опыт реализации прошлых стратегий связан с психологией людей и позволяет, с одной стороны, избежать повторения прошлых ошибок, а с другой – ограничивает выбор.
7. Фактор времени. Для успешной работы организации очень важно новый товар вовремя заявить на рынке.

В зависимости от приоритетностей целей развития организации стратегии классифицируются следующим образом:

1. Продуктово-рыночная стратегия направлена на определение видов конкретной продукции и их технологий.
2. Стратегия маркетинга предполагает гибкое приспособление деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке.
3. Конкурентная стратегия направлена на снижение издержек производства и повышение качества продукции, выход на новые секторы рынка.
4. Стратегия управления набором отраслей предполагает диверсификацию видов деятельности за счет отраслей, которые определены целями организации.
5. Стратегия нововведений (инновационная политика) предполагает разработку и внедрение новых технологий и видов продукции.
6. Стратегия капиталовложений предполагает определение уровня капиталовложений по отдельным видам продукции и деятельности организации в целом.
7. Стратегия развития направлена на реализацию целей устойчивых темпов развития и функционирования организации.
8. Стратегия поглощения предполагает приобретение акций других компаний.
9. Стратегия зарубежного инвестирования направлена на создание за рубежом собственных производственных предприятий.
10. Стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей.
11. Стратегия внешнеэкономической экспансии предполагает создание заграничного производства, экспорт в третьи страны товаров и услуг, заграничное лицензирование.

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*.

**Функция организация**

Эта функция является *базисной функцией менеджмента*, содержание которой сводится к обеспечению нормальной, устойчивой работы организации.

Организация как основная функция менеджмента представляет собой вид управленческих действий, способов и средств по упорядочению совместной деятельности людей, сведению воедино всех специалистов организации, чтобы определить роль, ответственность, подотчетность для каждого из них.

В процессе организации создается структура организации, формируются подразделения исходя из объема и содержания выполняемых задач, технологии и персонала. В подразделениях происходит сочетание *людских*,*материальных* и *финансовых* ресурсов, необходимых для выполнения намеченных планов.

Таким образом, организация самым тесным образом связана с реализацией функции планирования, является ее первым шагом. Необходимо структурировать ряд элементов, чтобы организация смогла выполнять свои планы и осуществлять поставленные цели. Нередко это требует перестройки структуры производства и управления с тем, чтобы повысить их гибкость и приспособляемость к требованиям рыночных отношений.

Важной задачей функции организации является создание условий для формирования такой культуры внутри организации, которая характеризуется высокой государственностью к изменениям, инновациям, единым для всей организации ценностям.

Следовательно, вне зависимости от масштабов и видов деятельности каждая организация должна быть некоторым образом организована. Выдвигается ряд принципов, которыми целесообразно руководствоваться в процессе выполнения функции организации:

1. Определение миссии, целей и задач организации;
2. Определение видов деятельности по достижению поставленных целей;
3. Определение рациональных форм разделения труда;
4. Группировка видов деятельности (работ) и человеческих ресурсов в организационные структуры;
5. Разработка структуры органов управления;
6. Регламентация функций, подфункций, работ, операций;
7. Установление прав и обязанностей аппарата управления и должностных лиц.

Работы функции организации должны выполнять все управленцы независимо от их ранга. Хотя концепция этой функции сводится к делегированию прав и ответственности по горизонтали и вертикали, однако решение о выборе структуры организации принимается руководством высшего звена управления. При этом задача менеджеров сводится к выбору организационной структуры, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации. Особую значимость приобретает разделение деятельности сотрудников и работ по горизонтали и вертикали.

Следует иметь в виду, что разделение труда по вертикали (подчиненности) не беспредельно. Если происходит рост организации, то возникает новый вид разделения функций – по горизонтали.

Такой подход к разделению менеджерского труда вызывает создание различных служб и отделов в организации. В западном менеджменте создание и выделение таких отделов называют департаментацией.

Важным направлением функции организации является установление взаимоотношений между высшими и низшими уровнями управления. Нелегко установить число сотрудников, которыми должен руководить один управляющий. На практике это число сильно варьируется в зависимости от специфики организации и управленческого уровня.

Так, высшие руководители управляют (контролируют) не более чем десятью подчиненными, тогда как управленцы низшего звена могут руководить гораздо большим числом сотрудников.

В связи с этим выделяют два важных фактора, определяющих нормы управляемости (количество сотрудников, которыми может эффективно управлять один менеджер), – это *время и частота*, т. е. сколько времени затрачивается на каждого сотрудника и как это часто бывает.

Средством установления связи между управленческими уровнями выступают полномочия. Делегирование полномочий означает передачу прав и ответственности за решение поставленных задач. Этот процесс способствует росту профессиональных, мыслящих и активно работающих управленцев, превращает их из подчиненных в самостоятельных руководителей.

**Функция координация и регулирование**

*Координация* – это центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача функции – достижение согласованных действий во времени и пространстве всех органов управления и должностных лиц, а также между системой в целом и внешней средой путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

Эта функция в управлении как бы дирижирует другими функциями, обеспечивает динамизм в работе, создает гармонию взаимосвязей между звеньями организации. Характер содержания этих связей может быть самым различным и зависит от координируемых процессов и поступающей информации.

Для реализации этой функции могут использоваться информация в виде отчетов, докладных записок, аналитических материалов, а также принимаемых решений на совещаниях по возникающим проблемам.

На базе принятых форм связи устанавливается взаимодействие между подразделениями организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всего процесса управления (планирование, организация, мотивация и контроль), а также действия всех уровней управленцев.

Частью текущего координирования является *регулирование*, содержание которого направлено на поддержание требуемого соответствия между различными элементами системы, ликвидацию возможных отклонений от установленных норм, графиков и плановых заданий.

**Функция мотивация. Теории мотивации**

*Мотивация* – это процесс, с помощью которого побуждается деятельность людей для достижения личностных целей и целей организации.

*Мотив*– внутреннее побуждение (импульс), которое застав­ляет человека поступать определенным образом.

Известно, что стимулирование человека непосредственно свя­зано с удовлетворением его разнообразных потребностей (физиологических, духовных, экономических).

*Потребность* – осознанное отсутствие чего-либо, вызываю­щее побуждение к действию. Различают первичные и вторичные потребности. Первичные заложены генетически, а вторичные вы­рабатываются в ходе познания и опыта. Потребности можно удов­летворить вознаграждениями.

*Вознаграждение* – это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижения по службе) и внутренние вознаграждения, получаемые посредством самой работы (чувство успеха).

Развитие теории мотивации началось с начала XX века. Выделяют следующие группы теорий мотивации:

* содержательные теории (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд и др.);
* процессуальные теории (Врум и др.);
* теории, основанные на отношении человека к труду (Макгрегор, Оучи).

Согласно теории А. Маслоу (рисунок 4.1.8.1), существует пять основных типов потребностей:

* физиологические потребности (уровень 1);
* потребность в безопасности (уровень 2);
* социальные потребности (уровень 3);
* потребность в уважении и самоутверждении (уровень 4);
* потребность в самовыражении (уровень 5).

Рисунок 4.1.8.1 Пирамида потребностей А. Маслоу

Эти потребности образуют иерархическую структуру, которая определяет поведение человека, причем потребности высшего уровня не мотивируют человека, пока хотя бы частично не удовлетворены потребности нижнего уровня.

В основе теории Маслоу лежат следующие положения:

* потребности делятся на первичные и вторичные и образу­ют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они расположены в соответствии с приоритетом;
* поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры;
* после того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Теория Маслоу получила дальнейшее развитие в теориях МакКлелланда и Герцберга.

В развитие классификации Маслоу Д. МакКлелланд вводит понятия потребностей власти, успеха и принадлежности (например, к определенному классу) или социальной потребности.

С его точки зрения, в наши дни наибольшую значимость приобретают потребности (рисунок 4.1.8.2) высшего порядка, поскольку потребности низших уровней как правило удовлетворены.

Рисунок 4.1.8.2 Теория МакКлелланда

В основе теории Ф. Герцберга (рисунок 4.1.8.3) лежат следующие положения:

* потребности делятся на гигиенические (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения, характер контроля) и мотивирующие факторы (ощущение успеха, продвижение по службе, признание, ответственность, рост возможностей);
* наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой;
* для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов;
* для эффективной мотивации подчиненных руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

Рисунок 4.1.8.3 Теория Ф. Герцберга

Процессуальные теории мотивации.

Основной вклад в развитие процессуальных теорий внес В.Врум. В основе его работы лежит теория ожиданий, суть которой схематично отражена на рисунке 4.1.8.4. Эта теория основана на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей.

Каждый «*блок ожиданий*» в схеме отражает усилия менеджера по мотивации работника.

Рисунок 4.1.8.4 Теория ожидания

К процессуальным теориям можно также отнести *теорию справедливости*. Она сводится к тому что, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Справедливость оценки с позиции работодателя и с позиции работника может отличаться. В этом случае нормирование труда, т.е. оценка необходимых усилий для выполнения единицы работы может разрешить проблему справедливости.

Теория справедливости в комплексе с теорией ожиданий представлена в модели Портера-Лоулера (рисунок 4.1.8.5). Эта теория основана на том, что мотивация есть функция потребностей, ожиданий и справедливости вознаграждения. Один из самых важных выводов этой теории состоит в том, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника.

Рисунок 4.1.8.5 Модель Портера-Лоулера

Стоит упомянуть и теорию Макгрегора, согласно которой подход к мотивации может быть выбран на основании отношения человека к труду. В ней выделяют два типа работников: X и Y, сравнительная характеристика представлена в таблице 4.1.8.6.

Основные характеристики работника типа X:

* от природы ленив, не хочет работать;
* не хочет нести ответственность, избегает напряжения нервных сил;
* не инициативен, если к этому его не подталкивать.

Поэтому его нужно принуждать к работе путем наказания или поощрения.

Основные характеристики работника типа Y:

* существует естественная потребность в работе;
* стремится к ответственности;
* творческая личность.

Поэтому его нужно побуждать к работе, а не принуждать.

В 1981 году У. Оучи разработал теорию Z, согласно которой человек не относится ни к типу X, ни к типу Y. Он относится к типу Z, т. е. в зависимости от сложившейся ситуации человек ведет себя как X или как Y, соответственно выбирается и способ мотивации.

Таблица 4.1.8.6 Сравнительная характеристика теории «Х» и теории «У»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Описание по признакам | Теория «Х» | Теория «У» |
| 1.Представления руководителя о человеке | • Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.  • У людей нет честолюбия и они избегают ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.  • Больше всего люди хотят защищённости.  • Чтобы заставить людей работать, необходимо принуждение, контроль и угроза наказания. | • Труд – процесс естественный. При благоприятных условиях люди не только принимают ответственность, но и стремятся к ней.  • Если люди принимают цели организации, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль.  • У людей развиты потребности высших уровней.  • Способность к творческому решению проблем у людей встречается часто, потенциальный интеллект среднего человека недоиспользуется. |
| 2.Практика руководства  а) планирование | Централизованное распределение задач, единоличное определение целей стратегии, тактики. | Поощрение определения целей подчинёнными в соответствии с целями организации. |
| б) организация | Четкое структурирование задач, полномочия не делегируются | Высокая степень децентрализации полномочий |
| г) контроль | Тотальный, всеобъемлющий | Самоконтроль подчиненных в процессе работы, контроль руководителя по ее завершении |
| д) общение | Жесткая регламентация поведения | Руководитель действует как связующее звено в обмене информацией |
| е) принятие решений | Отрицание права свободы принятия решений подчиненными | Активное участие подчиненных в принятии решений. |
| 3.Использование власти и влияния | Психологическое давление, угроза наказания, власть, основанная на принуждении | Убеждение и участие, власть через положительное подкрепление |
| 4.Стиль руководства | Авторитарный | Демократичный |

В управленческом процессе после определения миссии и целей организации, разработки планов, создания структуры, набора людей, постановки мотивов необходим действенный контроль.

Основная задача контроля в классическом менеджменте как вида управленческой деятельности сводится к поддержанию организации на должном уровне, сравнивая фактические показатели ее работы с установленными в планах (стандартах).

Контроль можно представить как процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.

1. Контроль должен быть всеохватывающим, т.е. держать в поле зрения основные сферы деятельности;
2. К контролю нужно привлекать весь персонал организации или ее значительную часть (лучше самоконтроль);
3. Система контроля должна иметь четкую стратегическую направленность;
4. *Главная цель контроля* – не исправление, а предотвращение ошибок;
5. Контроль должен быть своевременным;
6. Система контроля должна быть экономичной и эффективной.
7. Контроль должен проводиться открыто и гласно.

Контроль классифицируют по объектам приложения, стадии их жизненного цикла, по субъектам, по интенсивности, степени охвата.

На практике существует три основных вида контроля: *предварительный*, *текущий* и *заключительный*.

1. Предварительный контроль этот вид контроля, как явствует из самого названия, предшествует активной деятельности организации. Содержанием предварительного контроля выступают проверка готовности организации, производственного аппарата и структуры управления к работе, качество принимаемых решений и степень восприятия их исполнителями.
   * В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях: человеческих, материальных и финансовых ресурсов. В области человеческих ресурсов контроль сводится к анализу деловых и профессиональных знаний и навыков, знаний прав, обязанностей, норм выработки, условий поощрения. По отношению к материальным ресурсам проверяется наличие запасов сырья, материалов, комплектующих материалов, гарантированность поставок. В области финансовых ресурсов средством контроля является бюджет или смета, позволяющие проверять надежность их источников и обоснованность предстоящих расходов.
2. Текущий контроль. Он осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом выступают подчиненные сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного руководителя. Систематический анализ работы подчиненных, обсуждение возникающих ситуаций и предложений по совершенствованию работы позволит исключить отклонения от установленных планов и действий.
   * Для осуществления текущего контроля руководителю необходима обратная связь. Она применительно к процессу контроля есть ни что иное, как данные о достаточных результатах, на базе ее результатов руководитель устанавливает ход и уровень выполняемых заданий, возникающие непредвиденные проблемы и ошибки, корректировку своей линии поведения так, чтобы избежать отклонений организации от успешного выполнения поставленных целей.
3. Заключительный контроль. Практически такой вид контроля связан с оценкой достижения коллективом плановых заданий и предполагает всесторонний анализ не только результатов работы за истекший период, но и слабых ее сторон. Данные заключительного контроля дают руководителю информацию для составления очередных планов.

В процедуре контроля выделяют три этапа.

1. *Выработка стандартов и критериев оценки*. На этом этапе определяются параметры функционирования и развития организации, которые нужно контролировать. Такие параметры на практике принимают вид стандартов и нормативов, таких как удельного расходования материальных ресурсов, норм денежных затрат, показателях эффективности.
2. *Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами*. Второй этапа процесса контроля характерен тем, что руководитель должен определить, насколько фактические результаты соответствуют его ожиданиям, установить степень допустимости или относительной безопасности обнаруженных отклонений от стандартов.
3. *Принятие необходимых корректирующих действий* – выбор одной из трех альтернатив: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

Инновационный процесс и динамика внешней среды превращают предприятия в условиях глобализации во все более сложные системы, для обеспечения управляемости которыми необходимы новые методы, соответствующие сложности внешней и внутренней среды предприятия.

Новыми понятиями в менеджменте стали мониторинг и контролинг как функционально обособленные направления экономической деятельности организации, связанных с реализацией функций управления.

*Контролинг* – новое направление в теории и практике менеджмента, возникающее на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и процессов управления.

*Мониторинг* – это комплекс наблюдений и исследований, определяющих изменения в окружающей среде, вызванные деятельностью человека с целью своевременной оценки возникающих ситуаций.

Несомненно, что в будущих контрольных системах будут использованы новые концепции контролинга и мониторинга, но базис, на котором они создаются, останется тем же.

В практической деятельности руководители всех уровней используют все функции менеджмента.

## **Организационные структуры управления организации**

**Понятие и характеристика организационной структуры управления**

Достижение поставленных целей организации, реализация ее стратегии, успешное взаимодействие с внешней средой, эффективное использование внутренних факторов в значительной мере определяются *правильностью построения структуры управления*.

Категория "*структура*" означает строение, единство устойчивых взаимосвязей между элементами, внутреннюю форму системы. *Структура* является необходимым атрибутом всех действующих систем, так как она определяет ее устойчивость.

*Под организационной структурой* понимается совокупность звеньев, между которыми существует упорядоченная система взаимосвязей, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих процесс управления как единого целого для достижения поставленных целей.

Таким образом, в основе структуры лежат звенья в виде должностей, подразделений и служб, которые:

* выполняют специфические управленческие действия;
* находятся в определенных взаимосвязях и соподчинении;
* объединяются коммуникационными каналами.

Звенья, как организационно обособленные органы управления, различаются *размером, структурой, объемом полномочий, сложностью решаемых задач*. Связи между отделами имеют *горизонтальный характер*.

*Уровень менеджмента* определяют как совокупность звеньев, занимающую определенную ступень в управленческой иерархии. Связи между уровнями находятся в вертикальной зависимости, представляют явно выраженный характер последовательного подчинения, начиная с нижнего уровня и кончая верхним.

Различают звенья:

* высшего управления (директор, президент, совет директоров и т. п.);
* линейного управления (орган руководства подразделениями основной деятельности);
* функционального управления (например, производственный отдел).

Руководители более высокого уровня управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

*Организационные структуры* объединяют человеческие и материальные ресурсы, различаются между собой по сложности решаемых задач, составом соответствующих подразделений, средней нормой управляемости, численностью персонала, разделением труда, использованием информационных технологий.

Использование эффективной методики департаментации и создание организационной структуры управления является *важнейшим условием деятельности организации*. Даже в хорошо работающих корпорациях и фирмах при возникновении сбоев в функционировании, высшее руководство ставит вопрос о необходимости совершенствования действующих структур.

*Концепция организационной структуры* предопределяет мотивы и формы поведения как отдельных работников, так и всего коллектива, централизацию и децентрализацию функций управления, делегирование полномочий и ответственности.

Поэтому менеджерами всех уровней уделяется пристальное внимание *принципам формирования, выбору типа и комбинации видов структур, соответствия их решаемых целей*.

В управленческой литературе достаточно уделяется внимания принципам формирования организационных структур управления, которые могут быть сформулированы следующим образом:

* 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*.

**Типы организационных структур управления**

В современном менеджменте сложилось два типа управления: *бюрократический* и *органический*. В основе такого деления лежат специфические особенности организационных структур, позволяющие выявить рациональные сферы их использования и перспективы дальнейшего развития.

Исторически первым сформировался *бюрократический тип*. Многие современные предприятия были построены на принципах, сформулированных еще в начале ХХ века. На протяжении многих десятилетий предприятия создавали формальные структуры управления, которые получили название *иерархических, механистических, классических или бюрократических*.

Слово "*бюрократия*" ассоциируется с канцелярской волокитой, плохой работой, многочасовых ожиданий для получения справок и др. Все это встречается в действительности. Однако следствием всех возникающих негативных явлений является не бюрократия как таковая, а упущение в осуществлении правил работы, трудности, вызванные масштабом организации, поведением сотрудников, несовершенным процессом управления.

Концепцию бюрократической структуры управления разработал немецкий социолог *Макс Вебер*. Он предложил нормативную модель рациональной иерархии, которая предусматривала систему коммуникации, отчетности, оплаты труда, структуры работы, отношений на производстве. *Принципиальными положениями* нормативной модели являются следующие:

* четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности;
* иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
* наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
* дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей;
* осуществление найма на работу в соответствии с квалифицированными требованиями в данной должности, защищенность служащих от произвольных увольнений.

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.

В организационных структурах такого типа, *эффективно работающим считается такое подразделение*, в котором хорошо исполняют должностные и другие предписания, широко используют современную технику и научные методы организации труда. Они показали свою эффективность при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве, которые нуждаются в слаженной четкой работе большого количества людей, работающих на достижение единой главной цели.

Системы управления бюрократического типа имеют ярко выраженную иерархическую структуру, которая построена по *линейному*, *линейно-штабному, линейно-функциональному* и *дивизионному* признакам. Такой тип структур не способствует росту потенциала людей ввиду преувеличения значимости стандартированных правил, процедур и норм, ограничивает взаимодействие с клиентами и людьми. Все это приводит к тому, что организация утрачивает гибкость поведения, отсутствие которой сказывается и во взаимоотношениях сотрудников внутри организации, обмене информации и координации деятельности различных ее подразделений.

В целом организация, построенная по такому типу, *не может адекватно реагировать на изменяющиеся условия*, что объективно необходимо для успешного функционирования организации особенно в условиях глобализации экономики.

В начале 60-х годов стало очевидным, что недостатки организационных структур, стали превышать их достоинства. Ведущие организации начали *разрабатывать и внедрять более гибкие типы организационных структур*, которые могли быстрее реагировать на динамично меняющиеся внешние условия и появление новых наукоемких технологий. Такие организационные структуры называют *адаптивными* или *органическими*, так как у них появляются возможности адаптироваться к изменениям в окружающей среде, как это делают живые организмы, потребностям самой организации.

Процессы глобализации, острая конкурентная борьба *меняют стратегию и структуру организации*. Все большее внимание привлекают структуры гибкие и адаптивные, которые сравнительно легко могут менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям. Как правило, они создаются на временной основе для решения проблем, реализации проектов и программ.

*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.

**Виды бюрократических структур управления**

Линейная организационная структура управления

*Линейная структура* является одной из простейших организационных структур управления и отражает самую общую ступень разделения управленческого труда. *Сущность линейного управления* состоит в том, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, наделенный определенными полномочиями, осуществляемый руководство подчиненными ему работниками.

*Линейная структура управления* (рисунок 4.2.3.1) обеспечивает прямое воздействие на объект управления и предусматривает реализацию в полном объеме принципа единоначалия. Сам руководитель подчинен вышестоящему начальнику. При этом аппарат специалистов по выполнению отдельных функций отсутствует. Такая структура организуется только на вертикальных связях, через которые проходят все команды управления.

Линейная структура управления используется в небольших организациях на низшем уровне управления, выполняющих элементарные производственные функции, является стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой.

Рисунок 4.2.3.1 Схема линейной структуры управления

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 организационная структура управления

*Функциональную организационную структуру* иногда называют традиционной или классической, ввиду того, что она была первой структурой, подвергшейся разработке и внедрению.

В такой структуре повышается эффективность управления за счет создания функциональных звеньев, участия в работе квалифицированных специалистов, передачи им полномочий и ответственности за результаты своей деятельности, специализирующихся на выполнении определенных видов работ в единой системе линейного управления (рисунок 4.2.3.2). Традиционные блоки одного профиля объединяют специалистов в *специализированные структурные подразделения* – это отделы производства, маркетинга, финансов.

Рисунок 4.2.3.2 Схема функциональной организационной структуры управления

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 (штабная) структура управления

*Линейно-функциональная структура* (рисунок 4.2.3.3) представляет результат синтеза понятий линейной и функциональной структур. При линейно-функциональном управлении у линейного руководителя появляется специальный штаб, состоящий из функциональных служб и отделов. Эти службы не обладают правом принятия решения и являются консультативными органами. Предложения функциональных подразделений реализуются через *каналы линейных руководителей.*

Рисунок 4.2.3.3 Схема линейно-функциональной (штабной) организационной структуры

Линейно-функциональная структура также имеет свои *положительные стороны* и *недостатки*.

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 организационные структуры управления

*Сущность дивизионного управления* состоит в том, что ключевыми фигурами в управлении организаций становятся не руководители функциональных подразделений, а управляющие производительными подразделениями. С ростом размеров, развитием диверсификации, расширением рынков сбыта продукции, внедрение новых технологий, повышением изменчивости внешней среды в организации, происходит *выделение управленческих звеньев*, которые специализируются по видам товаров (продуктовая структура), группам потребителей (структура, ориентирована на потребителя), географическим районам (территориальному признаку) (рисунок 4.2.3.4).

Рисунок 4.2.3.4 Виды дивизиональных организационных структур

При таком подходе внутри каждого отделения формируется собственный функциональный аппарат управления, который взаимодействует с центральным штабом и функциональным аппаратом в центре. Все это приводит к *росту иерархичности*, *усложнению отношений* и *связей по управлению производственно-хозяйственной деятельностью*.

Следует иметь ввиду, что *продуктовая структура* становится полезной, если для предприятия возникает объективная необходимость в координации различных видов деятельности по производству какого-либо продукта, так как она позволяет достичь большей согласованности действий и более оперативного обслуживания потребителя продукции.

*Территориальная структура* полезна для крупных организаций, когда аналогичные деловые операции проводятся в различных регионах.

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.

**Виды органических 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.*

Управление проектом сводится к определению его целей, формированию структуры, планированию и организации выполнения работ, координации действий исполнителей.

Важным моментом в создании проектных структур является *комплектование специального подразделения* – проектной команды, работающей на временной основе. В состав группы включают необходимых, как правило, высокоспециализированных специалистов, в том числе и по управлению. Руководитель проекта наделяется всей полнотой власти для решения задач, связанных с разработкой и реализацией проекта, и охватывает ответственность за планирование, оперативное управление, финансирование всех работ по проекту, поощрение работников.

*Успешность работы* проектной группы во многом будет зависеть от:

* умения менеджера проекта сформулировать концепцию управления группой;
* распределить задачи и ответственность между лицами команды;
* четко наметить приоритеты и ресурсы;
* установить тесные и дружеские связи в коллективе.

Когда проект завершен, группа распускается, а сотрудники уходят на свои прежние рабочие места, другие переходят на новую проектную команду. При контрактной работе они увольняются в соответствии с условиями соглашения.

*Проектные структуры* обладают *большой гибкостью*, *достаточно просты и экономичны*, *отличаются хорошей адаптивностью к изменениям извне*. Однако при одновременной разработки группой нескольких целевых программ происходит дробление ресурсов и заметно усложняется развитие организации как единого целого.

Для обеспечения проблем координации в проектных организациях создаются штабные органы из руководителей проектов или используются так называемые *матричные структуры*.

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.

В такой решетчатой организации члены проектной команды подчиняются не только менеджеру проекта, но и руководителю тех функциональных подразделений, в которых они постоянно работают. При этом менеджер проекта *наделяется* необходимыми *полномочиями* для *осуществления процесса управления* и *отвечает за использование ресурсов*, сроки и качество выполняемых работ.

При такой организации менеджеру проекта приходится взаимодействовать как с постоянным членом группы, так и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по определенному кругу проблем. На рисунке 4.2.4.1 представлены *два варианта матричной структуры*: один со специально созданным центром управления проектами (целевыми программами), другой – без его. Предложенные варианты матричных организационных структур могут быть детализированы применительно к конкретному разрабатываемому проекту.

Рисунок 4.2.4.1 Варианты организационных структур матричного типа

Матричные структуры *позволяют быстро адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям деятельности организации, нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалисты*.

*Основной недостаток* этого типа структур является их *сложность*, способная породить различные конфликтные ситуации, из-за нечеткого определения реальных полномочий ее менеджеров.

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.

Бригадная форма организации труда была вызвана к жизни в 80-е годы динамичными процессами обновления продукции и появлением новых технологий, усилением конкуренции на рынках, повышением требований к качеству изделий и обслуживанию потребителей. *Широкое развитие* бригадные структуры получили в *ведущих американских и западных корпорациях*, которые создали различные по степени автономии бригады, работающие по принципу проектных групп.

*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.

Рисунок 4.2.4.2 -  Структура организации, состоящей из рабочих групп (бригад)

**Тенденции развития организационных структур**

*Характерной чертой* последнего десятилетия ХХ в. является *экспериментирование создания и введение новых структур управления*. В ходе проведенных экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных видов и типов структур, функционирование которых способствует успешному решению специфических задач организации.

Тенденции развития организационных структур в литературе показаны весьма разнообразно, их можно свести к следующим основным направлениям:

1. *Совершенствование структур за счет их упрощения*. Достигается за счет сокращения числа уровней управления, делегированием полномочий на более низкие уровни управления.
2. *Замена структур механистического типа адаптивными*. Это считается наиболее радикальный путь изменения форм организации системы управления. Замена происходит, как правило, с приходом нового сильного лидера со своей командой, вызывается изменениями факторов внешней и внутренней среды предприятия.
3. *Интегрирование (создание) различных форм органистических структур из механистической структуры*. Это создание венчурных, инновационных подразделений, бизнес-центров и пр.
   * *Венчурные и инновационные* названия в определенной степени являются синонимами, происходят от английского слова "*venture*", что означает "*рискованное дело*", "*рискованное предприятие*". Принцип построения и действия венчурного отдела в организации такой же, что и на самостоятельной венчурной фирме.
   * *Инновационные подразделения* в крупных организациях имеют несколько разновидностей и зависят от значимости разрабатываемых проектов, их сложности, а также степени формализации. Наиболее часто встречаются *отделы разработки нового продукта* (новой технологии) и *отделы непосредственной интеграции*.
4. *Создание конгламерантной структуры*. Конгламерантную организационную структуру, как сочетание разнородных структур, может иметь организация, подразделения которой построены по разным признакам:
   * в первом – функциональная структура;
   * во втором – дивизиональная;
   * в третьем – проектная и т. д.

Практически конгламератами являются крупные корпорации, объединяющие десятки самостоятельных предприятий.

Исследователи предсказывают, что в эпоху информационной стадии развития общества, или "*супериндустриальной цивилизации*" бюрократия будет заменена объединением предприятий – модулей, создаваемых и ликвидируемых в них. Вокруг таких корпораций могут создаваться самостоятельные мелкие компании. Между ними устанавливаются *операционно-контрактные отношения*.

Отдельные специалисты предсказывают появление "*атомистических*" структур, в которых будут отсутствовать отношения прямой административной подчиненности. Организационные элементы будут действовать на основе *общей корпоративной культуры* и *системами телекоммуникаций*.

# Модуль5. Система управления персоналом. Трудовое право РБ

**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.

Понятие трудовых ресурсов, кадров и персонала предприятия

*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.

*Списочная численность работников предприятия* – это численность наемных работников, работающих по договору (контракту) один и более дней, а также собственники организации, получающие в ней зарплату, с учетом принятых и выбывших в день фиксирования работников. Списочную численность фиксируют ежедневно, а также на определенную дату (например, на первое или последнее число месяца). В ней учитывают как фактически работающих в данный день, так и отсутствующих на работе по каким-либо причинам.

*Явочная численность работников предприятия* – это количество работников предприятия, составляющих его списочную численность и явившихся на работу в день фиксирования. Разница между списочной и явочной численностью образуется за счет невыхода на работу работников списочного состава из-за болезней, отпуска, командировок и т.д.

Нетрудно заметить, что списочная численность работников в течение длительного времени может *существенно изменяться*. Поэтому для определения численности работников за какой-либо период используется показатель *среднесписочной численности работников предприятия*.

*Среднесписочная численность работников предприятия за месяц* определяется путем суммирования списочных численностей за каждый календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на количество календарных дней месяца. Для более длительных периодов (квартала, года) среднесписочная численность исчисляется путем суммирования среднесписочных численностей работников за месяцы работы, входящие в анализируемый период, и деления полученной суммы на число месяцев периода (3 или 12). Для точного определения среднесписочной численности работников предприятие должно вести тщательный ежедневный учет работников на основе приказов о приеме и увольнении, предоставлении отпуска, табеля учета рабочего времени и др. документов.

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

При определении структуры персонала выделяют работников, занятых *основным* и *неосновным* видами деятельности. Работники предприятия, непосредственно связанные с осуществлением основного вида деятельности (производства продукции) представляют собой *промышленно-производственный персонал* предприятия. Кроме них, на любом предприятии имеются работники, которые непосредственно не связаны с профильной деятельностью предприятия, т.е. занятые неосновными видами деятельности (работники учреждений здравоохранения, общественного питания, культуры, торговли, подсобных сельскохозяйственных объектов и т.п.). Работники, занятые неосновными видами деятельности, составляют *непроизводственный персонал предприятия*.

К работникам *промышленно-производственного* персонала относят работников основных, вспомогательных, подсобных и обслуживающих цехов, научно-исследовательских, конструкторских, технологических организаций и лабораторий, заводоуправления, служб, занятых капитальным и текущим ремонтом оборудования и транспортных средств.

Работники промышленно-производственного персонала подразделяются на *рабочих* и *служащих*.

К рабочим относят людей, непосредственно занятых в производстве материальных ценностей, а также обслуживанием этого производства. Рабочие подразделяются на *основных* и *вспомогательных*. Основные рабочие заняты работой в подразделениях *основного производства*, осуществляющих выпуск профильной продукции, в то время как вспомогательные рабочие – в подразделениях *вспомогательного, побочного, обслуживающего, подсобного характера*.

*Основные подразделения* – это подразделения, в которых осуществляются производственные процессы, в результате которых сырье и материалы превращаются в готовую (профильную) продукцию (литейные, механические, сборочные цеха и т.п.).

*Вспомогательные подразделения* – это подразделения, занятые изготовлением и оказанием услуг, необходимых основному производству. Вспомогательные подразделения, как правило, могут быть выделены в самостоятельные предприятия (изготовление инструмента, технологической оснастки, запасных частей, ремонт оборудования и т.п.). *Обслуживающие подразделения* – это подразделения, в которых осуществляются процессы, неразрывно связанные с основными и которые нельзя обособить от них. Они обеспечивают бесперебойную работу всех подразделений межцеховой, внутрицеховой транспорт, складирование и хранение и т.д.).

К служащим относят работников следующих трех категорий: *руководителей, специалистов и собственно служащих*. *Руководителями* считают работников, возглавляющих предприятие и его структурные подразделения, а также их заместителей и главных специалистов (главный бухгалтер, главный инженер, главный механик, главный технолог, главный энергетик, главный металлург, главный метролог и т.д.). К*специалистам* относятся работники, выполняющие инженерно-технические, экономические, бухгалтерские, юридические и др. аналогичные виды деятельности. К *собственно служащим* относятся работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание (табельщики, учетчики, секретари, делопроизводители и т.д.)

Наряду со структурой кадрового состава к качественным показателям персонала относится профессионально-квалификационная пригодность персонала для выполнения производимых для предприятия работ, которая определяется профессией, специальностью и уровнем квалификации работников предприятий.

*Профессия* – это особый вид деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков. Например, известны профессии токаря, фрезеровщика, экономиста, слесаря и т.д.

*Специальность* – это вид деятельности в пределах одной профессии, имеющий специфические особенности и требующий от работников дополнительных специальных знаний и навыков. Так, например, встречаются такие специальности, как токарь-универсал, токарь-расточник, токарь-карусельщик или экономист-плановик, экономист-финансист, экономист-трудовик, экономист-маркетолог и т.д.

Кроме того, в пределах каждой профессии и специальности работники могут иметь разную степень овладения ими, т.е. различную степень квалификации. Высокая степень квалификации фиксируется присвоением работнику соответствующих квалификационных разрядов (тарифных разрядов), которые характеризуют не только сложность выполняемых в пределах профессии и специальности работ, но и степень оплаты труда через соответствующие тарифным разрядам тарифные коэффициенты (чем выше тарифный разряд, тем выше тарифный коэффициент, тем выше зарплата).

Тарифные разряды, а также перечень требований, соответствующих этим разрядам для различных профессий и специальностей, отражены в *Общегосударственном классификаторе Республики Беларусь «Профессии рабочих и должности служащих» (ОКПД)*. Рабочие тарифицируются в соответствии с *Единым тарифно-квалификационным справочником (ЕТКС)*. Так, например, в РБ используют 27-разрядную тарифную систему, причем по первым 8 разрядам классифицируются рабочие, а по 16-23 разрядам – руководители предприятий. Для начисления заработной платы используется единая тарифная сетка (ЕТС), представляющая собой перечень тарифных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов, на которые для определения величины должностного оклада умножается заработная плата работника 1-го квалификационного разряда. ОКПД, ЕТКС и ЕТС составляют основу тарифной системы Республики Беларусь.

На конкретном предприятии профессионально-квалификационная структура отражается в специальном документе, утверждаемом ежегодно руководителем предприятия и представляющем собой перечень должностей и специальностей для каждого подразделения (отдела, цеха, участка и т.д.). Этот документ называется *штатным расписанием*.

Сущность и элементы стратегии управления персоналом

Кадровая стратегия на пороге XXI в. включает два исходных элемента: *намерения* и *направления*.

*Миссия специалиста по человеческим ре­сурсам в современной высококонкурентной среде* – наращивать кадровый потенциал корпорации, чтобы реализовать ее бизнес-стратегию. Менеджер по персоналу становится своеобразным «калибратором» мастерства, без участия которого не могут быть разработана и реализована никакая стратегия фирмы, а также правильно оценены достигнутые результаты. Обеспечить высо­кую конкурентоспособность фирмы без партнерства с человече­ским капиталом становится все более трудным делом для руководства корпораций.

Как привлечь в корпорацию и удержать в ней ответствен­ных, работоспособных, высококвалифицированных и талантливых людей? Над решением этой задачи и обязаны работать ме­неджеры по персоналу, которые призваны играть в корпорации роль «*катализатора*» в многомерных и долговременных кадровых процессах, обеспечивающих конкурентные преимущества фирме за счет уникальности человеческого потенциала и высокого уровня ответственности всех ее работников. Корпоративная культура порождает ответственность, а способности людей соз­дают *конкурентные преимущества*. Поэтому менеджер по пер­соналу должен решать *две стратегические задачи*:

1. *Создавать конкурентные преимущества фирмы путем по­вышения уровня ответственности ее работников, используя для этого средства управления корпоративной культурой*. Сильная корпоративная культура позволяет привлекать и удерживать та­ланты, а плоды их труда создают высокую репутацию фирме, притягивают новых потребителей и высококвалифицированных работников. Обновление и постоянная адаптация корпоратив­ной культуры к динамичным условиям внешней среды нацеле­ны на повышение качества условий труда, обеспечение обрат­ной связи с работниками и потребителями. Этому служат проводимые семинары, форумы, фокус-группы, круглые столы, рекламные кампании. Вовлечение работников в маркетинговую деятельность корпорации способствует повышению у них ини­циативности и уровня профессиональной самооценки;
2. *Обеспечивать конкурентные преимущества фирмы путем наращивания ее человеческого потенциала, всемерно поддерживая рост профессиональной компетентности работников.* Сколь ни была бы притягательна корпоративная культура, однако разрыв между требованиями глобального рынка и потенциалом органи­зации можно устранить главным образом за счет развития про­фессиональных навыков и умений у всего персонала корпора­ции. Развитие человеческих способностей, центрирование на уровне профессиональной компетентности работников стано­вится лейтмотивом деятельности не только кадровых служб, но и линейных руководителей. При этом одни компании включают вопросы повышения уровня компетентности персонала в каче­стве составных частей в любую разрабатываемую стратегию, другие – рассматривают эту проблему как возможность реали­зации специальной инициативной стратегии, органично допол­няемой другими конкурентными стратегиями корпорации.

Роль, цели и задачи менеджера по персоналу

*Менеджер по персоналу или HR-менеджер* (от англ. humanresources – человеческие ресурсы; «эйчар» – сленговое название HR-менеджера) – профессия молодая. Как разновид­ность деятельности менеджера она зародилась в конце прошлого века. Часть функций, которые выполняет «эйчар», перешла к нему от его советских предшественников – *инспекторов по кадрам*. Последние, как правило, вели кадровое делопроизводство и следили за соблюдением норм трудового законодательства. Менеджер персонала делает то же самое, но это только малая часть его задач. *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.

Ключевые роли менеджера по персоналу

Опираясь на опыт успешных корпо­раций, можно определить *ключевые роли* для профессии менеджера по персоналу.

1. *Кадровый стратег* – член управленческой команды, отвечающий за разработку и реализацию кадровой стратегии, а так­же организационные механизмы ее обеспечения; системы управления и руководства службами, осуществляющими функ­ции кадрового менеджмента (вице-президент по управлению персоналом).
2. *Руководитель службы управления персоналом* – организатор работы кадровых подразделений.
3. *Кадровый технолог* – разработчик и реализатор творческих подходов в специфических для менеджера по персоналу областях деятельности, компетентный в специальных и технологиче­ских знаниях, способный привлекать разнообразные внутренние и внешние ресурсы и их эффективно использовать с учетом де­ловых перспектив организации (руководитель службы организа­ционного развития или развития персонала).
4. *Кадровый инноватор* – руководитель, лидер-разработчик экспериментальных, инициативных или пилотажных проектов, требующих большого внимания и тщательной проработки, пре­жде чем они получат широкое распространение в практике кад­рового менеджмента организации.
5. *Исполнитель* – специалист, осуществляющий оператив­ную кадровую политику.
6. *Кадровый консультант (внешний или внутренний)* – профессионал, использующий панорамное видение перспектив корпорации, практические знания в области управления челове­ческими ресурсами и навыки эксперта, для определения по­требностей, возможностей и путей решения проблем, связанных с развитием организационно-кадрового потенциала.

Фактически эти шесть профессиональных ролей являются *минимальным ролевым набором* для эффективно работающей управленческой команды в системе кадрового менеджмента от­дельно взятой организации.

Требования к менеджеру по персоналу

Исследователями было предложено *множество характери­стик компетентности менеджера по персоналу*, 11 областей компетентности были признаны ключевыми, поскольку они фи­гурировали в экспертных оценках всех шести упомянутых ролей менеджера по персоналу. Эти ключевых области компетентно­сти были объединены в три группы.

1. Личная порядочность:
   * *этичность* – уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость;
   * *добросовестность* – высокие требования к результатам своей работы;
   * *рассудительность* – способность принимать разумные, реалистичные и обоснованные решения.
2. Целеустремленность и продуктивность:
   * *результативность* – ориентация на конечный результат;
   * *настойчивость* – способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией;
   * *преданность организации и деловая ориентация* – готов­ность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы;
   * *уверенность в себе* – готовность и умение решать неор­динарные задачи.
3. Навыки командной работы:
   * *командная ориентация* – понимание необходимости со­вместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими;
   * *контактность* – умение устанавливать деловые и творче­ские отношения с партнерами;
   * *коммуникабельность* – умение использовать устную и письменную речь, стилистические и иные выразительные средства для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания;
   * *умение слушать* – способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации. Экспертная оценка значимости этих ключевых областей компетентности для успешной работы менеджера по персоналу дала возможность проранжировать их в следующем порядке (по мере убывания степени важности):
     + этичность;
     + коммуникабельность;
     + умение слушать;
     + контактность;
     + командная ориентация;
     + добросовестность;
     + рассудительность;
     + результативность;
     + настойчивость;
     + уверенность в себе;
     + преданность организации и деловая ориентация.

**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.

Эволюция профессиональной этики кадрового работника в ХХ в.

Появление специалистов по работе с кадрами (управлению персоналом) связано с *реализацией принципов научной организации труда*, поста­вившей перед собой задачу максимально эффек­тивно использовать (эксплуатировать) всех работников в рамках высокоорганизованного, высокотехнологичного производства. Человек с точки зрения этой доктрины, доктрины X, рассматривался как винтик, которого можно при необходимости сменить другим человеком, если использование первого становилось экономически неэффективным. Соответствующее отношение к работнику со стороны кадровых служб состоит в том, что сред­ний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции, ле­нив, желает находиться в безопасной ситуации. Его надо готовить к выполнению *строго определенной профессиональной роли* и по возможности *минимизировать социальные конфликты* и прочие негативные явления, влияющие на снижение производительности труда или повышение издержек производства.

*Вторая волна*, или *революция в управлении персоналом* бы­ли связана с идеей гуманизации производственных отношений, идеей фокусирования внимания кадровых служб на человеческих отношениях. Второй этической доктриной кадровой работы, доктриной У, человек трактовался уже как работник, кото­рого надо всячески мотивировать, создавать ему соответствую­щие условия, чтобы он мог эффективно работать, приобщать его к общим ценностям организации и за счет этого достигать максимального экономического эффекта. Ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным вознаграждением является то, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении и самоактуализации. Различия между этими доктринами нашли отражение в теории X – У, разработанной Д. МакГрегором.

Последняя, *третья*, *революция в работе с персоналом* была связана с концепцией*У. Оучи – Z-концепцией*. Она состояла в том, что цель кадровой работы – максимально эффективно использовать человеческие ресурсы. Человеческий потенциал становится одним из важнейших факторов предпринимательства, и с этой точки зрения задачи кадровых служб – способствовать максимальному развитию предпринимательской активности) всех работников, создавая для этого благоприятные условия.

В организациях типа Z сознательно и планомерно применяются *моральные механизмы регуляции*: проявляется интерес человеку как личности, а не просто как к работнику, значительное внимание уделяется неформальным взаимоотношениям.

Актуальность этического регулирования профессиональной деятельности менеджера по персоналу

Ориентируясь в кадровой работе на основные продуктивные цели организации, специалист по персоналу не должен упускать из виду этические ценности организации, высшие принципы ее деятельности. К. Ходжкинсон, профессор Оксфордского университета, выявляет четыре основных административных заблуждения по отношению к ценностям:

* *натуралистическое заблуждение* – разграничивает факты и ценности. «Нельзя познать должное из сущего», а о чем нельзя говорить, о том следует молчать;
* *гомогенетическое* – уравнивание ценностей, в то время: как ценности иерархичны;
* удаление источника ценностного конфликта из сферы внимания руководителя;
* *милитаристическое* – отделение целей организации от средств их достижения.

Хорошего руководителя от плохого, сильного – от слабого отличает, по мнению *К. Ходжкинсона*, способность регулировать ценностные конфликты, анализировать информацию, выявлять побудительные мотивы деятельности и своей, и подчиненных, определять ценностные приоритеты и учитывать их при принятии управленческих решений, полагаясь не только на свою интуицию, но и на логический анализ.

Рациональное отношение к моральной регуляции взаимоот­ношений в организации, институционализация морали порождают *потребность в конкретных практических рекомендациях относительно разрешения сложных проблемных ситуаций*, так называемых *этических дилемм*, когда руководитель вынужден выбирать не между двумя одинаковыми с этической точки зрения способами действия, а должен решить, делать или не делать что-либо такое, что хотя и выгодно ему самому или организации или обо­им, но может считаться *неэтичным*. Этично ли, например, дать и взятку, чтобы получить выгодный контракт? Этично ли позволять своей компании размещать вредные отходы в опасном виде? Этично ли скрывать информацию, которая может заставить хо­рошего работника принять решение о перемене места работы? Этично ли заниматься на рабочем месте личными делами?

Руководители, менеджеры сталкиваются с такими дилемма­ми не только во взаимоотношениях начальников с подчинен­ными, но и с покупателями, конкурентами, поставщиками и диспетчерами. Следовательно, все больше и больше организа­ций нуждаются в программах этического тренинга, чтобы по­мочь менеджерам прояснить их этические принципы и попрактиковаться в самодисциплине при принятии решений в слож­ных обстоятельствах. Предлагается, например, такой весьма *полезный проверочный лист*, который может помочь при столкновении с этическими дилеммами:

Как поступать в ситуациях морального выбора?

* Шаг 1. Распознать и прояснить дилемму.
* Шаг 2. Получить все возможные факты.
* Шаг 3. Перечислить все ваши варианты выбора.
* Шаг 4. Проверить каждый вариант, задавая три вопроса:
  + «Это законно?»
  + «Это правильно?»
  + «Это полезно?»
* Шаг 5. Принятие решения.
* Шаг 6. Дважды проверить решение, задавая два вопроса:
  + «Как я себя буду чувствовать, если моя семья узнает о моем решении?»
  + «Как я себя буду чувствовать, если о моем решении сообщат в местной печати?»
* Шаг 7. Предпринять действие.

К сожалению, каждый из нас может рационально оправдать безнравственное поведение. Мы можем убедить себя в том, что такие действия приемлемы. Лучший способ предотвратить аморальные действия – распознать, что это оправдание основав на порочной и самоуслужливой логике. Полезно быть во всеоружии против четырех общих рациональных способов оправдания неэтичного поведения:

* убедить себя в том, что поведение на самом деле не является неэтичным или противоправным;
* объяснить поведение, что действуешь в интересах организации или в своих наивысших интересах;
* притвориться, будто поведение вполне нормальное, потому что больше никто не узнает о нем;
* надеяться, что ваше начальство поддержит вас и поможет вам, если что-нибудь получится плохо.

Выработка нравственно выверенной линии поведения каждого сотрудника, коллектива и корпорации в целом является *важнейшей задачей кадрового менеджмента*. От успеха в этом непростом деле зависит репутация корпорации, ее управленческой команды, отдельных структурных подразделений и каждого сотрудника. Поскольку современные корпорации функционируют и развиваются, как правило, в многопрофессиональных средах, система моральных регулятивовкорпоративного поведения должна выстраиваться в рамках деловой этики. Тем самым кадровый менеджмент в современных условиях может взять на себя функцию управления репутацией корпорации и ее сотрудников, способствуя повышению их морального авторитета, а, значит, и наращивая моральный капитал корпорации.

**Деловая этика**

*Деловая этика в широком смысле* – это совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и пред­принимательства. Она охватывает явления различных порядков:

* этическую оценку как внутренней, так и внешней политики орга­низаций в целом;
* моральные принципы членов организации, т.е. профессиональную мораль;
* моральный климат в организации;
* образцы морального поведения;
* нормы делового этикета – ритуализированные внешние нормы поведения.

Предметом особенно пристального внимания этические проблемы деловой жизни стали в США. Обязательные курсы этики читаются не только на философских и теологических факультетах, но и в различных школах бизнеса. Крупные компании организуют курсы этики для своих сотрудников. Многие фирмы создают корпора­тивные этические кодексы, формулируя в письменном виде этические принципы корпорации, правила поведения, ответственность администрации по отношению к своим работникам. Однако изда­ние этического кодекса нередко служит *простой уступкой общественному мнению* и является как первым, так и последним шагом в решении этических проблем. Моральный уровень управляющих, как правило, ниже, чем представителей других профессий.

И все-таки внимание общественности к этическим проблемам вынуждает руководителей организаций *производить этический анализ своей деятельности*. От сетований на неуловимый и не под­дающийся контролю характер морали, что является общим местом исследований по этике, делаются попытки перейти к превраще­нию этических аспектов деятельности организации в планируе­мый и контролируемый порядок, институционализировать мораль. Соответственно можно выделить следующие уровни в систе­ме регулятивов деловой этики в корпорации:

1. *Этические принципы* (императивы}, доминирующие во внешней для корпорации среде, смена которых зависит от дина­мики культурных архетипов в обществе;
2. *Нормативные акты*, регламентирующие поведение сотрудников корпорации;
3. *Коллективы сотрудников корпорации*, чья деятельность определяется моральным климатом организации;
4. *Индивидуальные мотивы сотрудников корпорации*, побуждающие их к моральной деятельности, которая утверждает идеалы добра и подчинена чувству долга.

*При построении системы кадрового менеджмента* следует учитывать, что этические принципы и общепризнанные моральные нормы, как правило, фиксируются в официальных документах корпорации – миссия корпорации, корпоративный этический кодекс (моральные институции), а неформальные механизмы моральной регуляции определяются господствующими реально-психологическими стереотипами и авторитетом морального лидера.

Уровень морального развития как отдельно взятой личности, так и организации в целом в настоящее время определяется ориентацией на сформировавшиеся в XX в. *гуманистические универсальные принципы справедливости*: равенство человеческих прав и уважение достоинства человеческого существа как индивидуальной личности (*Л. Кольберг*); принцип благоговения перед жизнью (*А. Швейцер*). В известной книге *А. Печчеи «Человеческие качества»* намечены шесть целей для человечества, по которым можно сверять цели деятельности организации:

* «*внешние пределы*» – уяснение проблемы биофизических пределов существования человека на Земле, гармонизация взаимоотношений человека с природой;
* «*внутренние пределы*» – исследование физических и психологических возможностей человека;
* защита и сохранение культурных особенностей народов и наций;
* «*мировое сообщество*» – выявление путей постепенного преобразования системы эгоцентрических государств в сис­тему скоординированных между собой географических и функциональных центров принятия решений;
* среда обитания, генеральный всемирный план человече­ских поселений;
* производственная система.

Корпоративные этические кодексы могут основываться и на других этических принципах, которые складывались на протя­жении последних четырех столетий и в какой-то степени огра­ничивают максимальные этические требования:

* *утилитаристский принцип* – предоставляет наибольшее благо наибольшему числу людей;
* *индивидуалистический принцип* – направлен на достижение чьих-либо долгосрочных интересов.

Введение абстрактных положений о ценностях, миссии, це­пях и философии организации в корпоративные этические кодексы не исключает отношения к ним со стороны руководства компаний просто как к красивым словам, в то время как этиче­ские стандарты требований, предъявляемых обществом к орга­низациям, как правило, очень высоки. От корпораций требуется решение различных социальных проблем:

* повышение качества жизни наемных работников;
* защита окружающей среды;
* благотворительная деятельность;
* повышение качества жизни всех граждан общества.

Существует точка зрения, что, в конечном счете, *повышение степени социальной ответственности* способствует осуществле­нию долгосрочных целей организаций и выгодно им.

Приведем аргументы «за» и «против» социальной ответственности организации

«За»

1. Социальная ответственность уравновешивает могущество корпорации и ответственность корпорации;
2. Добровольная социальная ответственность позволяет из­бежать принудительного правительственного регулирования;
3. Общественность одобряет организации, несущие ответствен­ность перед обществом, что в результате способствует их успеху;
4. Действуя соответствующим образом, организация помогает обществу решать его проблемы;
5. Создаваемые организациями социальные проблемы, такие, как загрязнение окружающей среды, должны разрешаться за счет этих организаций;
6. Организации стремятся накапливать ресурсы для решения больших проблем;
7. Организации морально обязаны помогать обществу.

«Против»

1. Ценой такого поведения являются снижение доходных статей корпорации и удорожание ее продукции для потребителя;
2. Компания, которая несет большую долю социальной ответственности, может проиграть в конкурентной борьбе другим компаниям;
3. Расплата за социальную ответственность может принять форму снижения заработной платы, снижения дивидендов, по­вышения цен;
4. Принятие социальной ответственности может ввести в за­блуждение членов организации относительно ее главных целей;
5. Принятие социальной ответственности может реально снизить мощь организации;
6. Ответственность за социальные проблемы лежит на инди­видуумах, а не на корпорациях;
7. Руководители корпораций не научены решать обществен­ные проблемы.

Специфическое для морального сознания противоречие должного и сущего в деловой этике вытекает таким образом из объективного противоречия между морально-этическими целя­ми организации и ее основными целями – *достижением успеха и прибыли*. Этические принципы не выдерживают столкновения с реальной действительностью. Этике учат те, кто не занимается бизнесом, никем не руководит и не знает, как это делается, и, наоборот, тот, кто руководит, искренне считает этику *бесполез­ной* и *абстрактной* наукой.

Деловой этикет

Это тот раздел корпоративного этического кодекса, который легче других поддается контролю и регламентации. Иногда от всей административной деловой этики остается только этикет. Этикет *не относится к собственно моральным способам регуляции поведения*, поэтому в философских этических словарях нет даже статей о нем. Строго регла­ментируя формы внешнего поведения, этикет не оставляет человеку свободы выбора. Кроме того, выполнение норм этикета касается только внешнего поведения и не затрагивает сферы морального сознания. «Чем более цивилизованны люди, тем больше они актеры», – говорил *И. Кант*.

Слово «*этикет*» означает установленный порядок поведения и определенной социальной сфере: придворный, дипломатиче­ский, военный, этикет высшего общества, церковный, спортив­ный, научных сообществ; в сфере предпринимательства и управления – *деловой этикет*. *Этикет* представляет собой сис­тему детально разработанных правил учтивости, включающих:

* формы знакомства, приветствия и прощания;
* выражения благо­дарности и сочувствия;
* культуру речи и умение вести беседу;
* правила поведения за столом;
* поздравления, подарки и т.д.

Все ни ситуации в деловом этикете дополняются правилами пове­дения при устройстве на работу и перемене места работы, правилами обращения начальника с подчиненными, правилами разговора по служебному телефону, деловой переписки, оформления интерьера офиса, отношения мужчин и женщин в про­цессе делового общения.

*Правила делового этикета* являются общепринятыми в меж­дународном деловом общении, хотя имеют и некоторые нацио­нальные и корпоративные особенности.

В организации деловой этикет зависит от того, какой *стиль делового общения и руководства* (авторитарный, демократиче­ский, либеральный или попустительский) *характерен для делового общения в организации в целом*, а также от деятельности организации, от вкусов ее руководства и от традиций.

Конкретные рекомендации относительно правил этикета можно почерпнуть из специальной литературы. Здесь же приве­дем шесть основных заповедей делового этикета, сформулированных американской исследовательницей, социологом, пропа­гандистом правил вежливости в деловом общении Джен Ягер.

1. Делайте все вовремя!

Опоздания не только мешают работе, но и являются первым признаком того, что на человека нельзя положиться. Прийти вовремя иногда значит прийти не слишком рано, не раньше своего начальства. Главное в вашем дневном расписании – прийти вовремя утром. Если вдруг случится так, что вам необходимо задержаться и вы знаете об этом заранее, позвоните в офис, и пусть ваш секретарь или кто-нибудь из начальства обязательно будет в курсе дела.

Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, советуют добавлять лишних 25% на тот срок, который, на ваш взгляд, требуется для выполнения данной работы. Вспомните закон Мерфи: все дела занимают больше времени, чем вам кажется, а все помехи, какие, могут возникнуть, обязательно возникают. Так что выделяйте время с запасом на те трудности, что поддаются прогнозированию.

2. Не болтайте лишнего!

Смысл этого принципа в том, что вы обязаны хранить секреты корпорации, учреждения или конкретной сделки так же бережно, как и тайны личного характера.

Никогда никому не пересказывайте того, что вам приходится услышать от сослуживца, руководителя или подчиненного об их личной жизни.

3. Будьте любезны, доброжелательны и приветливы!

Ваши клиенты, заказчики, покупатели, сослуживцы или подчиненные могут сколько угодно придираться к вам, это неважно: все равно вы обязаны вести себя с ними вежливо, приветливо и доброжелательно. Кому нравится работать с людьми брюзгливыми, подозрительными и капризными? Достичь вершины вам позволит только дружелюбное отношение к окружающим (что вовсе не означает дружить с каждым, с кем приходится общаться по долгу службы). Если все вокруг твердят, что вы умеете понравиться, значит, вы на верном пути. Один из важных элементов воспитанности и доброжелательности – искусство сказать то, что нужно. Вам надо придерживаться того же принципа в своих поступках, а они отражаются в ваших речах.

4. Думайте о других, а не только о себе!

Какое бы дело вы ни делали, потребность выяснить точку зрения клиента или покупателя позволит вам выдвинуться практически в любой отрасли эко­номики – от промышленности и издательского дела до медицины и теле­коммуникаций. Внимание к окружающим должно проявляться не только в отношении клиентов или покупателей, оно распространяется и на сослужив­цев, начальство и подчиненных. Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Всегда прислушивайтесь к критике и советам коллег, начальства и подчиненных. Не начинайте сразу ог­рызаться, когда кто-то ставит под сомнение качество вашей работы; покажи­те, что цените соображения и опыт других людей. Уверенность в себе не должна мешать вам быть скромным.

5. Одевайтесь как положено!

Самый главный принцип, о котором ни в коем случае не следует забывать, – прежде всего вы должны стремиться вписаться в ваше окружение на службе, а внутри этого окружения – в контингент работников вашего уровня. Некоторые специалисты советуют одеваться на работу так, как вам хочется, а не «как положено», но этому совету лучше не следовать. На ка­ких бы ролях ни находились вы в фирме сейчас, вам надо «вписаться», но при этом вы должны выглядеть самым лучшим образом, т.е. одеваться со вкусом, подбирать цветовую гамму к лицу, тщательно подбирать аксессуары: от туфель до галстуков.

6. Говорите и пишите правильно!

Что значит правильно пользоваться устным и письменным словом? Это значит, что все произносимое, а равно написанное вами: будь то внутренние записки или любые письма, отправляемые за пределы фирмы кому бы то ни было, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные должны быть переданы без ошибок. Следите за тем, чтобы никогда не упот­реблять бранных слов: может случиться, что разговор, на ваш взгляд, совер­шенно приватный, на горе вам невольно услышит человек, от мнения которо­го зависит вся ваша карьера. Если по каким-либо причинам вы повторяете скверные слова, употребленные третьим лицом, – в качестве цитаты или при разборе какой-то ситуации, – не произносите самого бранного слова. Суще­ствует способ указать, что в тексте опущено бранное слово, например, произ­носится слово эксплетив.

## **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. Так, исследования в американских компаниях *выявили прямую связь* между климатом и различиями в производительности труда персонала.

*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.

*Ключевыми факторами* организационной среды являются:

* особенности действующей системы управления (принятия решений и распределения полномочий /ответственности, подбора и расстановки кадров, стимулирования, информации и коммуникации, контроля и оценки);
* авторитет и поведение непосредственного руководителя (его стиль управления, мотивация и участие в жизнедеятельности подразделения, последовательность поведения, техническая и управленческая компетентность);
* условия труда и характеристики работы,
* сложность и структурированность /ясность задания,
* доступность ресурсов,
* характеристики коллектива.

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.

Если есть удовлетворенность по одному параметру, это не означает, что по другим она также есть и такого же уровня. Чем менее удовлетворен работник, тем слабее его мотивация к результативному труду. Чем больше неудовлетворенных работников в организации, тем слабее *мотивационный климат*.

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.

В результате организация превращается в организацию «*с вращающимися дверями*» для работников и клиентов.

2. Лояльность и приверженность персоналапроявляется в его ответственности, которая является результатом сильной идентификации работников с организацией. Она реализуется в уровне вовлечения работника в работу. Компонентами ответственности являются:

* 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– степень идентификации работника со своей работой, должностью, и активностью в организационной жизнедеятельности. Элементы вовлеченности:

* *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

Командная работа требует от персонала и менеджмента:

* высокой сплоченности;
* единодушия;
* доверия;
* взаимного понимания и уважения;
* взаимозависимости (заданий, ролей, ресурсов);
* взаимного дополнения;
* приоритета общих целей над личными интересами;
* сильной идентификацией с коллективом.

*Команда единомышленников в организации* является, в определенной мере, производной от соответствующего мотивационного климата, и, в свою очередь, создает и укрепляет этот климат. Так, команда создает механизм решения противоречий неконфликтными методами и разрешения, а не урегулирования конфликтов между людьми.

Все показатели мотивационного климата можно измерять, что позволяет менеджменту не контролировать ключевые факторы результативности работы персонала, своевременно разрабатывать программы совершенствования стимулирования трудовой активности и мотивационного климата.

Роль менеджера в создании мотивационного климата

*Взаимодействие с подчиненными составляет основу деятельности менеджеров*. В рамках этого взаимодействия внимание подчиненных сконцентрировано на личности руководителя, его стиле управления и поведении. Наиболее значимыми критериями оценки менеджера подчиненными являются профессиональная компетентность, статус, идентификация с организацией /своим коллективом, мотивация и действия по продвижению организационных целей. В зависимости от этой оценки менеджера, меняется поведение подчиненных в направлении усиления стремления к достижению общих целей, или использования ситуации для удовлетворения личных интересов.

Согласно исследованиям *Генри Минцберга*, для всех категорий менеджеров основными видами управленческой деятельности являются:

1. Управление индивидуальной деятельностью подчиненных;
2. Инструктирование персонала;
3. Представление результатов и защита интересов организации;
4. Содействие групповой работе;
5. Планирование и принятие решений;
6. Координация групп, налаживание сотрудничества;
7. Мониторинг бизнес среды.

Исследования убедительно показывают, что прямые распоряжения менеджера являются *фактором создания мотивационного климата в организации*. *Стиль управления* персоналом и настроения менеджера во многом определяют различия в *организационном климате*.

В контексте создания и совершенствования мотивационного климата в организации интегральное значение приобретает *эмоциональный интеллект менеджеров*, который определяет высокую чувствительность к среде и способность оказывать влияние на окружающих людей. Эмоциональный интеллект позволяет менеджеру на высоком уровне *управлять процессом выполнения задания* и *поддержания отношений с подчиненными*.

Мотивационный климат в системе стимулирования персонала

*Система стимулирования персонала* призвана способствовать оперативной связи динамичных потребностей и интересов работника с целями организации. Тем более что многие потребности непосредственно связаны с организационной деятельностью (например, потребности принадлежности, подражания, самовыражении), а другие – опосредовано. Организационный климат, в этой связи, выполняет важную функцию оперативного воздействия на мотивы и поведение работников. Поэтому программы создание и совершенствование мотивационного климата являются *элементом системы стимулирования*.

Эффективная система стимулирования оказывает целенаправленное воздействие на мотивацию персонала посредством:

* удовлетворения его потребностей и интересов,
* постановки целей и задач,
* изменения ожиданий,
* объективности и справедливости управления, особенно оценки,
* структурирования видов работы за счет ее обогащения,
* оказания поддержки персоналу в выполнении задач, персональном и профессиональном развитии,
* помощь в разрешении межличностных проблем и противоречий,
* проявления сопереживания, уважения и признания заслуг.

## 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.

Одной из наиболее распространенных теорий лидерства является теория лидерства *К. Левина*.

В 1939 году группа исследователей во главе с психологом *Куртом Левиным* приступила к определению различных стилей руководства. Это раннее исследование оказало огромное влияние на развитие социальной психологии, поскольку проводившим его учёным удалось выделить *три основных стиля руководства*, а уже дальнейшие исследования помогли дать им более конкретные описания.

1. Авторитарный (автократический) стиль руководства

*Авторитарные лидеры* (ещё этот стиль руководства называют автократическим) 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

Исследование *Левина* показало, что этот стиль руководства, известный как демократический, как правило, 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.

Сводная характеристика авторитарного, демократического и либерального стилей руководства приведена в таблице 5.1.5.1

Таблица 5.1.5.1 Сводная характеристика авторитарного, демократического и либерального стилей руководства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными | Авторитарный стиль управления | Демократический стиль управления | Либеральный стиль управления |
| Приемы принятия решений | Единолично решает все вопросы | Принимая решения, советуется с коллективом | Ждет указания руководства или отдает инициативу в руки подчиненных |
| Способ доведения решений до исполнителей | Приказывает, распоряжается, командует | Предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных | Просит, упрашивает |
| Распределение ответственности | Полностью в руках руководителя | В соответствии с полномочиями | Полностью в руках исполнителей |
| Отношение к инициативе | Подавляет полностью | Поощряет, использует в интересах дела | Отдает инициативу в руки подчиненных |
| Принципы подбора кадров | Боится квалифицированных работников, старается от них избавится | Подбирает деловых, грамотных работников | Подбором кадров не занимается |
| Отношение к знаниям | Считает, что все сам знает | Постоянно учится и требует того же от подчиненных | Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных |
| Стиль общения | Жестко формальный, необщительный, соблюдает дистанцию | Дружески настроен, любит общаться, положительно идёт на контакты | Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе, допускаем фамильярное общение |
| Характер отношений с подчиненными | По настроению, неровное | Ровное, доброжелательное, требовательное | Мягкое, нетребовательное |
| Отношение к дисциплине | Жесткое, формальное | Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям | Мягкое, формальное |
| Отношение к моральному воздействию на подчиненных | Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам | Постоянно использует разные стимулы | Использует поощрение чаще, чем наказание |

Значительное внимание исследованию стилей руководства было уделено также в трудах *Р. Лайкерта*, который в 1961 г. предложил континуум стилей руководств. Его крайними позициями являются руководство, *сосредоточенное на работе*, и руководство, *сосредоточенное на человеке*, между ними расположены все другие типы лидерского поведения.

Согласно теории Лайкерта, различают четыре стиля руководства:

1. Эксплуататорско-авторитарный: руководитель имеет четкие характеристики автократа, не доверяет подчиненным, редко привлекает их к принятию решений, а задачи формирует сам. Основной стимул – страх и угроза наказания, вознаграждения случайны, взаимодействие строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организация находятся в противоборстве.
2. Патерналистски-авторитарный: руководитель благосклонно позволяет подчиненным принимать ограниченное участие в принятии решений. Вознаграждение действительное, а наказание – потенциальное, и то, и другое используется для мотивации работников. Неформальная организация отчасти противостоит формальной структуре.
3. Консультативный: руководитель принимает стратегические решения и, проявляя доверие, тактические решения делегирует подчиненным. Ограниченное включение работников в процесс принятия решений используется для мотивации. Неформальная организация не совпадает с формальной структурой лишь частично.
4. Демократический стиль руководства характеризуется полным доверием, основан на широком привлечении персонала к управлению организацией. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только в вертикальных направлениях, но и по горизонтали. Формальная и неформальная организации взаимодействуют конструктивно.

*Р. Лайкерт* назвал *модель 1* ориентированной на задачу с жестко структурированной системой управления, а *модель 4* – ориентированной на взаимоотношения, в основе которых лежат бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль. По мнению *Р. Лайкерта*, последний подход является самым эффективным.

В западной бизнес-литературе популярна также теория "*управленческой решетки*", разработанная *Р. Блейком* и *Дж. Мутоном*. Они указывали, что трудовая деятельность разворачивается в силовом поле между производством и человеком. *Первая силовая линия* определяет отношение руководителя к производству. *Вторая линия* (вертикальная) определяет отношение руководителя к человеку (улучшение условий труда, учет желаний, потребностей и т.д.).

Рассмотрим различные стили руководства, приведенные на рисунке 5.1.5.2.

КАРТИНКА

Рисунок 5.1.5.2 Управленческая решетка

* Тип 1.1 – руководитель ни о чем не заботится, работает так, чтобы не быть уволенным. Такой стиль считается чисто теоретическим.
* *Тип 9.1 – стиль жесткого администрирования*, при котором для руководителя единственной целью является производственный результат.
* *Тип 1.9 – либеральный или пассивный стиль руководства*. В данном случае основное внимание руководитель уделяет человеческим отношениям.
* *Тип 5.5 находится в середине "управленческой решетки".*При таком компромиссе достигаются средние результаты труда, не может быть резкого прорыва вперед. В то же время такой стиль руководства способствует стабильности и бесконфликтности.
* *Тип 9.9 считается наиболее эффективным*. Руководитель старается так построить работу своих подчиненных, чтобы они видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости. Цели производства определяются совместно с сотрудниками.

Коучинг как стиль управления

Термин «*коучинг*» был введен в бизнес и менеджмент в начале 90-х годов ХХ века, и дословно на русский язык его можно перевести как «*наставлять, подготавливать, тренировать*». Но на самом деле понятие «коучинг» включает в себя нечто большее и существенное. Это учение, возникшее на стыке психологии, менеджмента, философии, логики и жизненного опыта. Это процесс, *направленный на достижение целей в различных областях жизни*.

Первоначально в Англии «*коучами*» называли возниц на скоростных двухколесных повозках, которые занимались сверхбыстрыми доставками грузов. В дальнейшем данный термин перешел в другие сферы жизнедеятельности, в Англии «*коучами*» стали называть репетиторов, наставников. Вероятно, использование слов «*коуч*», «*коучироват*ь», «*коучинг*» в данном значении подразумевало аллегорическую связь между репетиторством и управлением многоместным экипажем. И кучер, и репетитор должны следить за выполнением нескольких задач одновременно, чтобы «доставить» экипаж / студентов к цели. Далее использование термина «коуч» распространилось в мир спорта – к 1880-м годам у спортивных команд американских колледжей кроме менеджеров появились *«коучи» – тренеры*. Именно из мира спорта берет свое начало термин «*коучинг*» в его современном значении.

В начале 1970-х педагог-теоретик Гарвардского университета и знаток тенниса *Тимоти Гэллвэй* написал серию книг под названием «*Внутренняя игра*». В своих книгах он изложил новую методологию тренерства – *методологию коучинга*. Гэллвэй исходил из предпосылки о том, что противник, существующий в сознании игрока в теннис, гораздо страшнее и сильнее того реального противника, который находится по ту сторону сетки. Он указал на тот факт, что *в тренерстве вместо метода директивного руководства гораздо эффективнее использовать метод коучинга*, который поможет игроку избавиться от внутреннего противника и преодолеть внутренние препятствия. Гэллвэй обнаружил, что когда спортсмену *удается преодолеть внутренние препятствия*, то его тело автоматически перестраивается на максимально эффективную работу и достижение наилучшего результата.

*Гэллвэй* обнаружил, что коучинг оказывался наиболее эффективным в том случае, когда коуч не разбирался в виде спорта коучируемого, например, когда инструктор по лыжам коучировал игрока в гольф – в такой ситуации коуч был вынужден позволить спортсмену находить собственные решения и ответы.

Таким образом, *Гэллвэй* определил сущность коучинга, которая состоит в том, чтобы *разблокировать потенциал человека* и благодаря этому повысить эффективность его деятельности. Коучинг не учит, а помогает учиться.

Эту концепцию очень быстро перенял мир бизнеса, в котором *коучинг применяется для повышения эффективности*, развития знаний и личной ответственности. Далее коучинг распространился и в другие сферы жизни.

*Коучинг как стиль менеджмента* представляет собой взаимодействие между руководителем и подчиненными, которое приводит к значительному увеличению эффективности и результативности работы, мотивации сотрудника, повышению личной ответственности. Суть коуч-менеджмента состоит в том, что на смену инструкциям и задачам приходят вопросы. Менеджер, вместо того чтобы указывать, спрашивает. Вопросы коуча-руководителя, выглядят следующим образом:

1. Насколько данная задача выполнима для подчиненного?
2. Как соотносится это задание с другими поставленными задачами?
3. С помощью каких приемов и методов подчиненный намерен достичь результата?
4. Есть ли у подчиненного знания и навыки, необходимые для использования в работе данных приемов и методов?

Коуч-руководитель осуществляет следующие действия:

1. Выявляет, правильно ли подчиненный понимает задачу.
2. Вовлекает его в решение этой проблемы, намечает план действий. Вдохновляет своего подчиненного на достижение результата.
3. Подводит его к тому, что он воспринимает полученную задачу как свою собственную.
4. Эффективно контролирует деятельность подчиненного.

*Данный стиль управления отходит от директивных принципо*в, менеджер-коуч или коуч-руководитель должен иметь адекватное представление о степени готовности своего подопечного к выполнению конкретной задачи – в плане наличия желания и квалификации. Менеджер-коуч, если он действительно хочет помогать другим профессионально совершенствоваться, должен задавать вопросы, а не только раздавать указания.

Коучинг предполагает такое управление, когда сотрудники совместно с руководителем *определяют нормы и цели*, которые будут приняты в их коллективе, *оценивают*, насколько они сочетаются с генеральными целями компании, *согласовывают способ управления*, который будет применяться по отношению к ним. Если работники сразу не готовы полностью принять ответственность за свои действия, то руководитель постепенно подготавливает их к этому, и через какое-то время он уже сможет только обсуждать с ними способ, с помощью которого они будут выполнять производственную задачу. В результате этого диалога сотрудник лучше понимает, что надо сделать, и сам выбирает способ выполнения задания, (начальник не дает приказов, как это делать, а способствует выработке решения). В этом случае он хорошо информирован о способе выполнения задания, что *повышает уровень контроля за рабочим процессом*. Работник же получает возможность управлять своим трудом: распределять время, определять необходимые ресурсы и т.д. Одновременно он понимает свою ответственность за конечный результат. Именно это *активизирует внутренние ресурсы и создает внутреннюю мотивацию*, а также *повышает удовлетворенность трудом и препятствует профессиональному выгоранию*.

## Конфликт: понятие, фазы, стратегии поведения

В литературе выделяют *два теоретических подхода* к понятию конфликта.

1. Конфликт – это столкновение, противоречие, борьба, противодействие (личностей, сил, интересов, позиций, взгля­дов) в силу противоположности.., несовместимости.., противо­стояния... – с точностью до формулировки у различных авторов.

Вот что говорит в предисловии к своей книге «Конфликтология» В.И. Андреев: «... без умения постоять за себя, выйти победи­телем из конфликтной ситуации, спора, без умения вести перегово­ры человеку просто невозможно выстоять, выжить в этом мире».

В силу такого подхода В.И. Андреев и определяет конфликт как *процесс резкого обострения противоречия и борьбы* участников в решении проблемы, имеющей значимость для каждого из его участников.

*Антагонистический характер* конфликта можно считать характеристическим признаком других моделей:

* *конфликт* – столкновение противоположных интересов, мнений и стремлений;
* *конфликт социальный* – попытка достижения вознагражде­ния путем подчинения, навязывания своей воли, удаления или даже уничтожения противника, стремящегося достичь того же вознаграждения. От конкуренции конфликт отлича­ется четкой направленностью, наличием инцидентов, жест­ким ведением борьбы;
* *конфликт* – открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.

Сторонники первого подхода описывают конфликт как явле­ние*негативное*. Они разделяют конфликты на *деструктивные* и *конструктивные* (многие из них считают, что конструктивные – редкость, что конфликт почти всегда плох, и уж, по крайней мере, хуже бесконфликтного сосуществования). Большинство работ по технологии работы в конфликте в рамках такого подхода дают рекомендации по манипулированию, которое называют «*управ­лением конфликтом*», «*управлением конфликтной ситуацией*». *Главной целью* такого управления является ликвидация конфлик­та с максимальной выгодой для себя.

2. Конфликт – это система отношений..., процесс развития взаимодействия..., заданные различиями субъектов, участвующих в нем (по интересам, ценностям, деятельности).

Сторонники *второго подхода* считают конфликт *естествен­ным условием существования взаимодействующих людей*, *инструментом развития организации*, любого сообщества, хотя и имеющим деструктивные последствия, но в целом и на длитель­ном промежутке не столь разрушительные, как последствия ли­квидации конфликтов, их информационной и социальной бло­кады. Подобный подход был всегда в математической теории игр (названная так в силу исторических причин возникновения из попыток исследования игр, она является теорией математиче­ских моделей принятия оптимальных решений в условиях конфликтов, и оба термина «*игра*» и «*конфликт*» обозначают одно и то же понятие и по сути являются «математическими синони­мами»). Характерен он и для *современной социологии кон­фликта* (А.Г. Здравомыслов, Е.И. Степанов, Т.С. Сулимова), *со­циальной психологии* (А.Я. Анцупов, Н.В. Гришина, А.И. Дон­цов, Ю.М. Жуков, Л.А. Петровская), теории организационного развития и, конечно же, общей теории конфликта. При таком подходе все перечисленные дисциплины вполне коррелируют между собой (основные определения, постулаты), что позволяет выводы в одних применять для теоретических построений в других, сохраняя *научную строгость*, *полноту* и *непротиворечи­вость*.

Второй подход предполагает невозможность управления конфликтом и оптимизацию взаимодействия, теоретически обосновывая развитие конфликта как саморегулирующегося ме­ханизма. Вместо «*решения*», «*разрешения*» и других подобных терминов применяют термин «*преодоление*», подразумевая, что конфликт не ликвидируется, но обеспечивает развитие, усили­вая в организации дифференциацию, прежде всего профессио­нальную, а в обществе – социальную стратификацию, что и ле­жит в основе социальной и организационной стабильности. Он трансформируется в другие конфликты, менее разрушительные, в других сферах, других социальных измерениях. Данный подход не отрицает возможность и даже конструктивность политиче­ской и административной манипуляции (не всякой) в началь­ных фазах конфликта, но основывается прежде всего на обеспе­чении информационной полноты взаимодействия субъектов и необходимом риске, обеспечивающем возможность перехода в его последнюю фазу:

*Общая тенденция в последние годы такова*: все больше теоретиков и практиков социальной психологии склоняются ко второму подходу при некотором сохранении ориентации на психологи­ческую манипуляцию, психологическое смягчение деструктивных проявлений конфликта. Базовым в данном выборе становится то, что первый подход строится на *субъект-объектном общении*, в то время как второй – на *субъект-субъектном*.

Ко второму же подходу склоняются и практикующие поли­тические технологи и оргконсультанты, опирающиеся именно на такую конфликтологию в моделировании идущих в органи­зации процессов и обеспечении будущего успеха самой фирмы и ее менеджеров. Они заменяют «*традиционные*» техники (в том числе изучение общественного мнения в организации) *конфликтологическими исследованиями персонала*. Подход позволяет вычислять группы сторонников и противников, причем не толь­ко реальных, но прежде всего потенциальных (особенно среди не определившихся в своих профессиональных, карьерных, со­циальных предпочтениях, организационно неактивных), и наи­более приемлемые формы работы с ними.

Выбор менеджером одного из двух подходов определяет и выбор им, как следствие первого выбора, форм работы и реко­мендаций своей команде, структурным подразделениям по дей­ствиям в конфликтных ситуациях. С него и должно начинаться сегодня управление, ориенти­рованное на долговременный успех и перспективу.

Фазы конфликта

Конфликт имеет следующие фазы (рисунок 5.1.6.1):

1. Конфронтационная (военная) – стороны стремятся обеспечить свой интерес за счет ликвидации чужого интереса (в их представлении это обеспечивается либо добро­вольным или вынужденным отказом другого субъекта от своего интереса, либо лишением его права иметь свой интерес, либо уничтожением носителя другого интереса, что уничтожает естественным образом и сам этот интерес, а следовательно, и гаран­тирует обеспечение собственного).
2. Компромиссная (политическая) – стороны стремятся по возможности достигнуть своего интереса через переговоры, в ходе которых производят замену отличающихся интересов каждого субъекта на общий компромиссный (как правило, каждая сторона пытается обеспечить в нем по максимуму свой собственный).
3. Коммуникативная (управленческая) – выстраивая коммуни­кацию, стороны достигают согласия, основанного на том, что су­веренитетом обладают не только сами субъекты конфликта, но и их интересы (консенсус), и стремятся к взаимодополнению инте­ресов, ликвидируя лишь незаконные, с точки зрения сообщества, различия (либо правовой запрет на тот или иной интерес и его уголовное преследование, корпоративный запрет, грозящий на­рушителям административным наказанием, либо изменение за­конодательства, системы фирменных инструкций, дающее или запрещающее право на тот или иной интерес, различие).

КАРТИНКА

Рисунок 5.1.6.1 Схема конфликта

Конфликт начинается с*конфронтационной (военной) фазы*, а заканчивается *коммуникативной (управленческой)*. Таким обра­зом, конфликт можно определить и как процесс развития взаимо­действия субъектов от конфронтации к коммуникации.

По ходу конфликта взаимодействие субъектов трансформи­руется от конфронтационного до того, которое мы будем назы­вать *коммуникацией*.

*Коммуникация* – информационное взаимодействие субъ­ектов, которое характеризуется следующими признаками:

1. Суверенитетом участников взаимодействия;
2. Суверенитетом их интересов и ценностных ориентаций (а следовательно, представлений о предмете взаимодействия и от­ношения к нему);
3. Технологической обеспеченностью канала равноправного Информационного обмена;
4. Технологической обеспеченностью равного уровня ин­формационной полноты о ситуации и предмете взаимодействия, следует также заметить, что технологии одной фазы (воен­ные, политические и управленческие соответственно) не дают желаемого результата не в своей фазе. Но и собственно фазовые Технологии не обеспечат оптимального хода конфликта, если стратегически не будут выстроены с учетом следующих стадий (в долговременной перспективе неизбежных) и дополнены технологиями из последующих фаз.

*Кризис* – период задержки процесса конфликтного взаимо­действия субъектов. Это псевдофаза, возникающая внутри одной из фаз конфликта, т.е. такое взаимодействие субъектов, при ко­тором не происходит поступательного перехода от фазы к фазе (например, длительная задержка на одной фазе, разрушительная зацикленность, фазовая стагнация или даже возврат в предыдущей фазе). Что, следует заметить, и приводит к возникновению *напряженности*. Снять ее помогает преодоление кризиса, продолжение развития конфликта.

Таким образом, *управление конфликтом* – это деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия, то есть, *управлять конфликтом* – значит обеспечивать ему максимальную возможность для саморегулирования и со­действие выходу из кризисов в следующую фазу.

Хотя точнее было бы считать конфликт не управляемым, а саморегулирующимся (и пока он не перейдет в последнюю фа­зу, он не уничтожим, так как не ликвидированы осознанные субъектами различия интересов и ценностей). И, следовательно, если строго следовать существующим определениям «управле­ния», то конфликт «*неуправляем*». Но в разных фазах его разви­тия возможны действия, способствующие его *бескризисному развитию* (обеспечивающие его), что мы и можем условно счи­тать *управлением*.

*Конфликт начинается с того момента*, когда (хотя бы) один из взаимодействующих субъектов осознает различие своих интересов, ценностных ориентации от интересов, ценностных ори­ентации другого субъекта или начинает односторонние действия по обеспечению своих интересов (т.е. по поводу различий), но пока еще, не осознавая этих различий.

Если различия существуют, но субъекты их не осознают, то мы имеем один из видов потенциального конфликта, после эскалации которого, он может быть назван*предконфликтной фазой*.

Существует *заблуждение*, что напряженность возникает перед конфликтом. И почувствовав ее, следует сразу же заняться профилактикой или предупреждением. Но, к сожалению, такое еще никому не удавалось. Ведь профилактика предполагает рабо­ту с еще не начавшимся конфликтом. А напряженность возникает в сознании людей при *появлении ощущения противоречия между различием интересов*, *ценностей взаимодействующих субъектов* и *ограниченной ресурсной возможностью обеспечить их не за счет другого*. То есть когда конфликт уже начался и, сле­довательно, профилактика уже бесполезна (точнее, невозможна), как прививка от тифа обитателю тифозного барака.

Напряженность не возникает раньше самого конфликта. И значит, мы можем считать напряженность – *признаком кон­фликта* (только начавшегося или давно продолжающегося).

После перехода из одной фазы в другую напряженность *спа­дает*. В случае кризисов (т.е. задержки конфликта в одной фазе или возврате в предыдущую) напряженность *усиливается*.

Начало нового (ранее не известного субъекту) конфликта приводит к затруднению, что и создает *напряженность* – след­ствие недостатка или противоречивости информации, недоста­точности знаний для преодоления затруднения (о способах вы­хода из затруднения – напряженность безысходности).

С началом конфликта конфликтные ситуации сменяют одна другую. И первая возникает сразу после инцидента.

Успех работы с конфликтом (в конфликте) во многом зави­сит от точности описания структуры конфликта:

* субъектов;
* предмета;
* инцидента;
* отношений;
* ситуаций.

• Инцидент (информационный) – событие, которое помогло осознать хотя бы одному из взаимодействующих (прямо или косвенно) субъектов отличие (полное или частичное) его интересов и ценностей от интересов и ценностей других участников взаимодействия.

* *Инцидент (деятельностный)* – повод для объявления (афиширования) конфронтационных действий по поводу разли­чия интересов, ценностных ориентаций.
* *Конфликтная ситуация* – развитие конфликта в конкретный временной период.
* *Субъекты конфликта* – участники конфликтного взаимо­действия, которые могут быть представлены индивидами, группой индивидов, социальной организацией.
* *Предмет конфликта* – конкретные интересы и ценностные ориентации, по поводу различия которых происходит кон­фликтное взаимодействие (то, из-за чего возник конфликт).
* *Конфликтные отношения* – форма и содержание взаимодей­ствия между субъектами, их действия для завершения кон­фликта.

Чтобы точно описать конфликт, надо:

1. Установить его действительных участников;
2. Изучить их мотивы, цели, особенности характера, профессиональную компетентность;
3. Выявить их отношения в предконфликтной фазе;
4. Выявить главные различия интересов и ценностей, которые привели к этому конфликту;
5. Узнать намерения участников о приемлемых, на их взгляд, способах преодоления конфликта;
6. Выявить других заинтересованных субъектов, не участвующих пока в конфликтном взаимодействии;
7. Определить все возможные в данном конфликте пути преодоления.
8. Каждый конфликт имеет пространственные и временные характеристики.

Пространственные характеристики конфликта:

* сферы возникновения и проявления конфликта;
* условия и повод возникновения;
* конкретные формы проявления;
* результат конфликта;
* средства и действия, которые используют субъекты конфликта.

*Временные* характеристики представлены такими па­раметрами, как:

* длительность конфлик­та;
* частота конфлик­та;
* повторяемость конфлик­та;
* продолжительность участия в конфликте каждого из субъек­тов;
* временные параметры отдельных этапов.

Решающее влияние на выбор поведения в конфликте оказы­вает сама личность – ее потребности, интересы, ценности, уста­новки, привычки, образ мышления, модели поведения, ее про­шлый опыт работы с проблемами и поведения в конфликте Можно выделить *конфликтный тип личности*. Само понятие *конфликтности личности* означает состояние готовности личности к конфликтам, ее степень вовлеченности в развитие конфликтов. Анализ биографий наиболее известных фигур среди организаторов бизнеса, успешных менеджеров в России и за рубежом (*Демидов, Рябушинский, Морозов, Форд, Якокка*), которые не раз демонстрировали высокий уровень профессиональной управленческой конкурентоспособности, показал, что все они – *конфликтные личности*.

Стили поведения в конфликтной ситуации

Принято различать шесть стилей поведения в конфликтной ситуации, в основу классификации которых положена система *Томаса – Килменна*. Она позволяет ориентировать любого человека в случае попадания его в конфликтную ситуацию.

Стили поведения в конфликтной ситуации связаны с глав­ным источником конфликта – различием интересов и ценност­ных ориентации взаимодействующих субъектов.

Стиль поведения любого человека в конфликте определяет­ся:

1. Мерой удовлетворения собственных интересов;
2. Актив­ностью или пассивностью действий;
3. Мерой удовлетворения интересов другой стороны;
4. Индивидуальными или совмест­ными действиями.

В основу графического изображения положена сетка Томаса – Килменна, которая определяет место и название стилей поведения (рисунок 5.1.6.2).

КАРТИНКА

Рисунок 5.1.6.2 Сетка Томаса – Килменна

Исходя из предложенной модели выделяют следующие спо­собы регулирования конфликтов:

* *конфронтация (соревнование)* как стремление, активно и индивидуально действуя, добиться удовлетворения своих инте­ресов в ущерб интересам другой стороны;
* *приспособление*, означающее в противоположность соперни­честву принесение в жертву собственных интересов ради интересов другой стороны;
* *уклонение (избегание)*, для которого характерно отсутствие как стремления к корпорации, так и тенденции к достиже­нию собственных целей;
* *конкуренция* – соревновательное взаимодействие, не ориен­тируемое на обязательный ущерб другой стороне;
* *компромисс* как метод взаимных уступок;
* *сотрудничество*, когда принимаются решения, полностью удовлетворяющие интересы обеих сторон.

Стресс: понятие, причины, способы преодоления

*Стресс* – обычное и часто встречающееся явление. Мы все временами испытываем его – может быть, как ощущение пустоты в глубине желудка, когда вы встаете, представляясь в классе, или как повышенную раздражительность, или бессонницу во время экзаменационной сессии. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Именно *чрезмерный стресс создает проблемы* для индивидуумов и организаций.

Термин «*стресс*» (в переводе с английского stress) означает «давление, нажим, напряжение».

*Стресс* – состояние напряжения организма человека или животного как защитная реакция на различные неблагоприятные факторы (холод, голодание, физические и психические травмы и т.п.).

*По своей сути стресс* – это ответная реакция организма человека на перенапряжение, негативные и позитивные эмоции. Во время стресса организм человека вырабатывает гормон адреналин, который заставляет искать выход. Стресс в *небольших количествах нужен всем*, так как он заставляет думать, искать выход из проблемы, и в этом случае он имеет положительное значение. Но с другой стороны, если стрессов становится слишком много, организм слабеет, теряет силы, способность решать проблемы и может вызвать серьезные заболевания.

Тот тип стресса, который имеет отношение к руководителям, характеризуется чрезмерным *психологическим* или *физиологическим* напряжением. Исследования показывают, что к *физиологическим* признакам стресса относятся:

* язвы;
* мигрень;
* гипертония;
* боль в спине;
* артрит;
* астма;
* боли в сердце.

*Психологические* проявления включают:

* раздражительность;
* потерю аппетита;
* депрессию;
* пониженный интерес к межличным отношениям.

*Стресс может быть вызван* факторами, связанными с работой и деятельностью организации, или событиями личной жизни индивидуума.

Организационные факторы. Широко распространенной, понятной причиной стресса в организациях является *перегрузка или напротив слишком малая рабочая нагрузка*, – задание, которое следует завершить за конкретный период времени. Например, работнику просто поручили непомерное количество заданий или необоснованный уровень выпуска продукции на данный период времени. В этом случае обычно возникает беспокойство, фрустрация, а также чувство безнадежности и материальных потерь. Однако *недогрузка* может вызвать точно такие же чувства. Работник, не получающий работы, соответствующей его возможностям, обычно чувствует фрустрацию, беспокойство относительно своей ценности и положения в социальной системе организации и ощущает себя явно *невознагражденным*.

*Вторым фактором* является *конфликт ролей*. Конфликт ролей возникает, когда к работнику предъявляют противоречивые требования. Продавец может получить указание немедленно реагировать на просьбы клиентов, но, когда его видят разговаривающим с клиентом, то говорят, чтобы он не забывал заполнять полки товаром. Конфликт ролей может также произойти в результате нарушения принципа единоначалия. Два руководителя в служебной иерархии могут дать работнику противоречивые задания. Например, директор завода может потребовать от начальника цеха максимально увеличить выпуск продукции, в то время как начальник отдела технического контроля требует соблюдения стандартов качества. Конфликт ролей может появиться также в результате *различий между нормами неформальной группы и требованиями формальной организации*. В этой ситуации индивидуум может почувствовать напряжение и беспокойство, потому что хочет быть принятым группой, с одной стороны, и соблюдать требования руководства – с другой.

*Третий фактор* – это *неопределенность ролей*. Неопределенность ролей возникает, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, здесь требования не будут противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны. Люди должны иметь правильное представление об ожиданиях руководства – что они должны делать, как они должны это делать и как их после этого будут оценивать.

*Четвертый фактор* – *неинтересная работа*. Обследование 2000 рабочих-мужчин 23 профессий показало, что индивидуумы, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся неинтересной работой. Однако, как было показано далее, взгляды на понятие «интересная» работа у людей различаются: то, что кажется интересным или скучным для одного, совсем не обязательно будет интересно другим.

В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть в результате *плохих физических условий*, например, отклонений в температуре помещения, плохого освещения или чрезмерного шума. Исследования также показали, что неправильные соотношения между полномочиями и ответственностью, плохие каналы обмена информацией в организации и необоснованные требования друг к другу тоже могут вызвать стресс.

Личностные факторы. Работа представляет собой основной аспект жизни большинства людей, но, несомненно, каждый участвует во многих видах деятельности, не связанной с организацией. Эти частные события также будут потенциальной причиной стресса, что может привести к пониженным результатам работы. В таблице 5.1.6.3 представлена шкала, где отмечено относительное значение стресса, вызванного широко распространенными жизненными событиями. *Томас Холмс* и *Ричард Раз*, разработавшие эту шкалу, пришли к выводу, что люди, набравшие более 300 баллов, почти на 80% подвержены риску испытать чрезмерный физиологический или психологический стресс. Следует отметить, что положительные жизненные события, например, повышение по службе или значительное увеличение дохода, также могут вызвать такой же или даже больший стресс, как и отрицательные.

Таблица 5.1.6.3 Шкала оценок стрессовых ситуаций

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п.п. | Жизненное событие | Среднее значение |
| 1. | Смерть супруга (или супруги) | 100 |
| 2. | Развод | 73 |
| 3. | Раздельное жительство супругов по приговору суда | 65 |
| 4. | Содержание в тюрьме или ином исправительном заведении | 63 |
| 5. | Смерть близкого родственника | 63 |
| 6. | Серьезное телесное повреждение или болезнь | 53 |
| 7. | Вступление в брак | 50 |
| 8. | Увольнение с работы | 47 |
| 9. | Восстановление отношений с супругом (с супругой) | 45 |
| 10. | Уход на пенсию | 45 |
| 11. | Крупные перемены в здоровье или поведении члена семьи | 44 |
| 12. | Беременность | 40 |
| 13. | Сексуальные затруднения | 39 |
| 14. | Появление нового члена семьи (например, рождение, усыновление, приезд старшего родственника и т.п.) | 39 |
| 15. | Крупная перестройка в бизнесе (например, слияние, реорганизация, банкротство и т.д.) | 39 |
| 16. | Крупные изменения финансового положения (например, стало гораздо хуже или гораздо лучше, чем обычно) | 38 |
| 17. | Смерть близкого друга | 37 |
| 18. | Переход на совершенно иной вид работы | 36 |
| 19. | Резкое изменение количества споров с супругой (например, их стало больше или меньше, чем обычно, по поводу воспитания детей, личных привычек и т.д.) | 35 |
| 20. | Получение закладной на сумму более 10 тыс. долл. (например, покупка дома, фирмы и т.д.) | 31 |
| 21. | Потеря права выкупа закладной или погашения ссуды | 30 |
| 22. | Крупные перемены в служебном положении на работе (повышение, понижение, переход на аналогичную должность) | 29 |
| 23. | Уход сына или дочери из дома (например, вступление в брак, поступление в колледж и т.д.) | 29 |
| 24. | Натянутые отношения с родней мужа или жены | 29 |
| 25. | Выдающиеся личные достижения | 28 |
| 26. | Начало и прекращение женой / мужем работы вне дома | 26 |
| 27. | Начало или прекращение официального образования | 26 |
| 28. | Резкие изменения жизненных условий (например, постройка нового дома, перестройка, ухудшение жилища или ближайшего района) | 25 |
| 29. | Пересмотр личных привычек (одежды, манер, связей и т.д.) | 24 |
| 30. | Трудные отношения с боссом | 23 |
| 31. | Серьезные изменения времени работы | 20 |
| 32. | Изменение местожительства | 20 |
| 33. | Переход в новую школу | 20 |
| 34. | Крупные изменения в обычном типе и продолжительности отдыха | 19 |
| 35. | Резкие изменения в религиозной активности (например, значительно больше или значительно меньше, чем обычно) | 19 |
| 36. | Резкие изменения в общественной активности (например, посещение клубов, дансингов, кинотеатров, знакомых, и т.д.) | 18 |
| 37. | Получение закладной или ссуды менее 10 тыс. долл. (например, покупка автомобиля, телевизора, холодильника и т.д.) | 17 |
| 38. | Серьезные изменения в привычках сна (значительно больше или значительно меньше сна, изменение времени сна) | 16 |
| 39. | Резкое изменение числа встреч членов семьи (например, значительно больше или значительно меньше, чем обычно) | 15 |
| 40. | Резкое изменение привычек приема пищи (значительно большее или значительно меньшее количество или совсем другие часы приема пищи или окружение) | 15 |
| 41. | Отпуск | 13 |
| 42. | Рождество | 12 |
| 43. | Небольшие правонарушения (например, безбилетный проезд, переход улицы в не установленном месте, нарушение общественного порядка и т.д.) | 11 |

*Как пользоваться этой таблицей*: отметьте каждое событие в вашей жизни, имевшее место в предыдущем году. Сложите полученные баллы. Сумма в 150 или менее баллов означает относительно небольшое количество перемен в жизни и низкую восприимчивость к нарушениям здоровья, вызываемым стрессом в последующие два года. Сумма выше 300 увеличивает эти шансы почти до 80% в соответствии со статистической моделью прогнозирования Холмса.

Защитная реакция организма при продолжающимся или повторяющимся действии стрессора проходит через три определенных стадии.

* *В первой стадии* – реакция тревоги (в ответ на раздражение, независимо от его природы), происходит активизация всех систем организма.
* *Во второй стадии* – стадии резистентности (сопротивляемости, устойчивости), организм начинает адаптироваться к продолжающемуся действию стрессора.
* *Третья стадия* – стадия истощения, наступает при длительном воздействии стрессора. Энергия, необходимая для адаптации, истощается, общая сопротивляемость организма резко падает. Если в этот период не будет оказана помощь, стадия истощения может завершиться серьезным заболеванием и даже летальным исходам.

Симптомы могут постепенно нарастать или возникать внезапно, в течение нескольких минут. Появляются приступы тревоги, беспокойства, паники, которые обычно длятся недолго, протекают в виде эмоциональных взрывов, сопровождающихся чувством ужаса и такими реакциями организма, как усиленное сердцебиение и потение. Тревожное состояние, как правило, развивается постепенно. К симптомам также можно отнести:

* мышечное напряжение;
* усталость;
* раздражительность;
* нетерпеливость;
* бессонницу или расстройства сна;
* трудности с концентрацией внимания;
* упадок настроения, или, наоборот, перевозбуждение;
* гнев;
* нарушение памяти;
* повышенная утомляемость и т.д.

Стрессы являются *главными факторами риска возникновения и обострения многих заболеваний*:

* сердечно-сосудистых (инфаркт миокарда, стенокардия, гипертоническая болезнь);
* желудочно-кишечного тракта (гастрит, язвенная болезнь желудка и двенадцатиперстной кишки);
* снижения иммунитета.

Способы и принципы преодоления стресса

Каждому из нас присущ свой уровень стресса, который определяется наследственными и другими факторами и свой уровень отношения и реагирования на стресс.

Разные люди отвечают на стресс по-разному: одни начинают поглощать немыслимое количество пищи, другие совсем теряют аппетит; одни с трудом засыпают ночью, в то время как другие испытывают сонливость даже днем.

К базовым принципам преодоления стресса следует отнести:

1. *Отвлечение от стрессовой ситуации* – если происходящее производит на человека сильное впечатление и после этого он продолжает думать об этом, то тем самым он «застревает» на стрессовой ситуации и думает не о том, как ее разрешить, а постоянно переживает по поводу произошедших событий. Чтобы отвлечься от стрессовой ситуации, необходимо подумать о чем-нибудь другом связанном с приятными ощущениями и переживаниями (отдых, приятное событие, личные достижения).
2. *Снижение субъективной значимости события, вызвавшего стресс* – пересмотреть свое отношение к случившемуся по принципу: «Что не делается, то к лучшему…».
3. *Активное поведение* – не держать в себе нахлынувшие чувства и эмоции, вызвавшие стресс, а выплеснуть наружу накопившуюся энергию путем занятия каким-то даже немыслимым делом (например, помыть окно или пол зубной щеткой, протирание чистой посуды и т.п.); а также занятия спортом, игрой в футбол, волейбол и т.п.
4. *Умение расслаблятьс*я – стресс вызывает общее напряжение и увеличение частоты волн мозговой активности. Расслабление же, наоборот, снижает их частоту, что приводит к снижению уровня возбуждения центральной нервной системы.
5. *Позитивное мышление* – позитивный способ мышления и связанные с ним положительные эмоции добра, любви, радости – это главный личностный инструмент обеспечения здоровья и благополучия.

К числу других способов снятия стресса и поддержания психического здоровья можно отнести следующее:

1. В любой ситуации следует сохранять оптимизм.
2. Стремиться к разумной организованности в жизни, работе, быту.
3. Научиться говорить себе нет, не брать на себя решение слишком многих проблем, тем более чужих, определив границы собственных возможностей.
4. Учиться радоваться жизни.
5. Не быть максималистом.
6. Не копаться в своем прошлом и тем более не сожалеть о том, что не сделал когда-то или сделал не так.
7. Соблюдать правильный режим питания, сна и отдыха.
8. Не злоупотреблять алкоголем, воздерживаться от вредных привычек.
9. Вести здоровый активный образ жизни, занимаясь ежедневно физическими упражнениями и самомассажем головы, шеи, плеч, ступней.
10. При необходимости – снижение темпа жизни и пересмотр некоторых жизненных позиций.

В таблице 5.1.6.4 приведено сравнение стрессового и низкострессового стилей жизни.

Таблица 5.1.6.4 Сопоставление стрессового и низкострессового стилей жизни

|  |  |
| --- | --- |
| Стрессовый стиль жизни | Нестрессовый стиль жизни |
| Испытывает хронический неослабевающий стресс | Допускает наличие «творческого» стресса в определенные периоды напряженной деятельности |
| Попадает в одну или несколько непрекращающихся стрессовых ситуаций | Имеет «пути спасения», позволяющие хотя бы временно отстраниться и расслабиться |
| Тяжело преодолевает стрессовые межличные отношения (например, трудности в семье, осложнение отношений с супругой, боссом, сотрудниками) | Отстаивает собственные права и потребности; устанавливает низкострессовые отношения взаимного уважения; тщательно выбирает друзей завязывает взаимоотношения, которые являются ободряющими и спокойными |
| Участвует в неинтересной, скучной, раздражающей или иным образом неприятной и неблагодарной работе | Участвует в интересной, благодарной, стоящей работе, которая обеспечивает подлинное вознаграждение |
| Испытывает постоянную нехватку времени; слишком много нужно сделать за данный отрезок времени | Сохраняет стимулирующую рабочую нагрузку, где периоды перегрузки и кризисов уравновешиваются периодами «передышки» |
| Беспокоится по поводу потенциально неприятных наступающих событий | Уравновешивает опасные события полезными целями и положительными событиями, к которым следует стремиться |
| Обладает пагубными для здоровья привычками (например, в питании, курит, выпивает, испытывает недостаток физических упражнений, в плохой физической форме) | Сохраняет хорошую физическую форму, хорошо питается, очень редко употребляет алкоголь и табак или совсем не употребляет |
| Поглощен одним видом жизненной деятельности (например, работой, общественной деятельностью, зарабатыванием денег, одиночеством или физической деятельностью) | Вкладывает энергию в различные виды деятельности, что в целом приносит чувство удовлетворения (например, в работу, общественную деятельность, отдых, уединение, культурные мероприятия, семью и близких знакомых) |
| Считает, что трудно просто «хорошо провести время», расслабиться и насладиться какой-нибудь кратковременной работой | Находит удовольствие в простой деятельности, не чувствуя необходимости оправдывать наигранное поведение |
| Воспринимает жизнь как серьезную трудную ситуацию; отсутствует чувство юмора | Наслаждается жизнью в целом; может смеяться над собой; имеет хорошо развитое чувство юмора |
| Соглашается с выполнением угнетающих неблагодарных социальных ролей | Проводит жизнь, относительно свободную от ролей; способен выражать естественные потребности, желания и чувства без оправдания |
| Воспринимает тяжелые или стрессовые ситуации пассивно; страдает молча | Настойчиво пытается изменить по возможности напряженные ситуации; пересматривает невозможные для выполнения сроки; избегает ненужных напряженных ситуации; эффективно распределяет время |

## Трудовое право Республики Беларусь

**Трудовое право Республики Беларусь**

**Понятие трудового права**

Трудовое право – это отрасль права, которая регулирует трудовые отношения, основанные на трудовом договоре, и связанные с ними отношения. К последним относятся отношения, связанные с:

1) профессиональной подготовкой работников на производстве;

2) деятельностью профсоюзов и объединений нанимателей;

3) ведением коллективных переговоров;

4) взаимоотношениями между работниками (их представителями) и нанимателями;

5) обеспечением занятости;

6) контролем и надзором за соблюдением законодательства о труде;

7) государственным социальным страхованием;

8) рассмотрением трудовых споров.

Основным актом трудового права является Трудовой кодекс Республики Беларусь (далее – ТК Беларуси). Помимо ТК Беларуси трудовые и связанные с ними отношения регулируются Конституцией Республики Беларусь; актами законодательства о труде; коллективными договорами, соглашениями и иными локальными нормативными правовыми актами (например, правила внутреннего трудового распорядка); трудовым договором.

Локальные нормативные правовые акты, содержащие условия, ухудшающие положение работников по сравнению с законодательством о труде, являются недействительными.

Наниматель вправе устанавливать дополнительные трудовые и иные гарантии для работников по сравнению с законодательством о труде (ч. 3 ст. 7 ТК Беларуси).

Течение сроков, с которыми связываются возникновение, изменение или прекращение трудовых отношений, начинается на следующий день после календарной даты, которой определено их начало.

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

**Понятие, стороны и содержание трудового договора**

Трудовой договор – соглашение между работником и нанимателем, в соответствии с которым работник обязуется выполнять работу по определенной одной или нескольким профессиям, специальностям или должностям соответствующей квалификации согласно штатному расписанию и соблюдать внутренний трудовой распорядок, а наниматель обязуется предоставлять работнику обусловленную трудовым договором работу, обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, локальными нормативными правовыми актами и соглашением сторон, своевременно выплачивать работнику заработную плату.

Сторонами трудового договора являются работник и наниматель.

Работник – лицо, состоящее в трудовых отношениях с нанимателем на основании заключенного трудового договора. Работник принимается на работу для выполнения определенной трудовой функции, которая указывается в трудовом договоре. Наниматель не вправе требовать от работника выполнения работы, не обусловленной трудовым договором, за исключением случаев, предусмотренных законодательными актами (ст. 20 ТК Беларуси).

Наниматель – юридическое или физическое лицо, которому законодательством предоставлено право заключения и прекращения трудового договора с работником.

В зависимости от срока можно выделить следующие виды трудового договора:

1) на неопределенный срок;

2) на определенный срок не более пяти лет;

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).

**Заключение трудового договора**

Заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими шестнадцати лет.

С письменного согласия одного из родителей (усыновителей, попечителей) трудовой договор может быть заключен с лицом, достигшим четырнадцати лет, для выполнения легкой работы или занятия профессиональным спортом, которые:

1) не являются вредными для его здоровья и развития;

2) не препятствуют получению общего среднего, профессионально-технического и среднего специального образования (ст. 272 ТК Беларуси).

Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах (один экземпляр передается работнику, другой хранится у нанимателя) и подписывается сторонами. Условия трудового договора определяются соглашением сторон с соблюдением требований, предусмотренных ТК Беларуси.

Запрещается необоснованный отказ в заключении трудового договора с отдельными категориями лиц, например:

·        письменно приглашенными на работу в порядке перевода от одного нанимателя к другому по согласованию между ними, в течение одного месяца со дня выдачи письменного приглашения, если стороны не договорились об ином;

·        прибывшими по направлению на работу после завершения обучения в государственном учреждении образования, организации, реализующей образовательные программы послевузовского образования;

·        имеющими право на заключение трудового договора на основании коллективного договора, соглашения;

·        прибывшими на работу по распределению после завершения обучения в государственном учреждении образования;

·        женщинами по мотивам, связанным с беременностью или наличием детей в возрасте до трех лет, а одиноким матерям – с наличием ребенка в возрасте до четырнадцати лет (ребенка-инвалида – до восемнадцати лет);

·        другое (ст. 16 ТК Беларуси).

По требованию гражданина или специально уполномоченного государственного органа наниматель обязан известить их о мотивах отказа в письменной форме не позднее трех дней после обращения. Отказ в заключении трудового договора может быть обжалован в суд.

Фактическое допущение работника к работе является началом действия трудового договора независимо от того, был ли прием на работу надлежащим образом оформлен. Фактическое допущение уполномоченным должностным лицом нанимателя работника к работе должно быть письменно оформлено не позднее трех дней после предъявления требования работника, профсоюза исходя из сложившихся условий (ст. 25 ТК Беларуси).

После заключения в установленном порядке трудового договора прием на работу оформляется приказом (распоряжением) нанимателя. Приказ (распоряжение) объявляется работнику под роспись.

*Документы, предъявляемые при заключении трудового договора*

При заключении трудового договора наниматель обязан потребовать, а гражданин должен предъявить нанимателю:

1) документ, удостоверяющий личность; документы воинского учета (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на воинскую службу);

2) трудовую книжку, за исключением впервые поступающего на работу и совместителей;

3) документ об образовании или документ об обучении, подтверждающий наличие права на выполнение данной работы;

4) направление на работу в счет брони для отдельных категорий работников в соответствии с законодательством;

5) индивидуальную программу реабилитации инвалида (для инвалидов);

6) декларацию о доходах и имуществе, страховое свидетельство, медицинскую справку о состоянии здоровья и другие документы о подтверждении иных обстоятельств, имеющих отношение к работе, если их предъявление предусмотрено законодательными актами.

Прием на работу без указанных документов не допускается.

Запрещается требовать при заключении трудового договора документы, не предусмотренные законодательством.

*Трудовой договор с предварительным испытанием*

С целью проверки соответствия работника поручаемой ему работе трудовой договор по соглашению сторон может быть заключен с условием предварительного испытания, за исключением некоторых случаев. Условие о предварительном испытании должно быть предусмотрено в трудовом договоре. Отсутствие в трудовом договоре условия о предварительном испытании означает, что работник принят без предварительного испытания.

Предварительное испытание при заключении трудового договора не устанавливается для:

1) работников, не достигших восемнадцати лет;

2) молодых рабочих (служащих), получивших профессионально-техническое образование;

3) молодых специалистов, получивших среднее специальное, высшее или послевузовское образование;

4) инвалидов;

5) временных и сезонных работников;

6) при переводе на работу в другую местность либо к другому нанимателю;

7) при приеме на работу по конкурсу, по результатам выборов;

8) в других случаях, предусмотренных законодательством.

Работник и наниматель вправе расторгнуть трудовой договор с предварительным испытанием:

1) до истечения срока предварительного испытания, предупредив об этом другую сторону письменно за три дня;

2) в день истечения срока предварительного испытания.

При этом наниматель обязан указать причины, послужившие основанием для признания работника не выдержавшим испытания. Решение нанимателя работник вправе обжаловать в суд.

Если до истечения срока предварительного испытания трудовой договор с работником не расторгнут по вышеназванной причине, то работник считается выдержавшим испытание и расторжение с ним трудового договора допускается только на общих основаниях.

**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.

**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)*

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок, предупредив об этом нанимателя письменно за один месяц.

С согласия сторон и в случаях, предусмотренных в коллективном договоре, трудовой договор может быть расторгнут до истечения срока предупреждения.

Работник имеет право до истечения срока предупреждения письменно отозвать свое заявление, если на его место не приглашен другой работник, которому в соответствии с законодательством не может быть отказано в заключении трудового договора.

При наличии обстоятельств, исключающих или значительно затрудняющих продолжение работы (состояние здоровья, пенсионный возраст, радиоактивное загрязнение территории и другие случаи), а также в случаях нарушения нанимателем законодательства о труде, коллективного договора, соглашения, трудового договора наниматель обязан расторгнуть трудовой договор в срок, указанный в заявлении работника.

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

*Расторжение срочного трудового договора по требованию работника (ст. 41 ТК Беларуси)*

Срочный трудовой договор подлежит расторжению досрочно по требованию работника в случае его болезни или инвалидности, иных уважительных причин, препятствующих выполнению работы по трудовому договору, а также в случае нарушения нанимателем законодательства о труде, коллективного договора, трудового договора.

Факт нарушения нанимателем законодательства о труде, коллективного договора, трудового договора устанавливается уполномоченным органом надзора за соблюдением законодательства о труде, профсоюзами и (или) судом.

**Контракт (понятие, условия заключения и прекращения)**

Разновидностью срочного трудового договора является контракт, который заключается в порядке и на условиях, предусмотренных законодательством о труде (ч. 4 ст. 17 ТК Беларуси).

Трудовые контракты заключаются на срок от 1 года до 5 лет.

Трудовой контракт может быть прекращен досрочно, в частности, по соглашению сторон и в порядке расторжения срочного трудового договора по требованию работника (ст. 41 ТК Беларуси).

**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 содержать положения об (о):

1) организации труда и повышении эффективности производства;

2) нормировании, формах, системах оплаты труда, иных видах доходов работников;

3) размерах тарифных ставок (окладов), доплат и надбавок к ним;

4) продолжительности рабочего времени и времени отдыха;

5) создании здоровых и безопасных условий труда, улучшении охраны здоровья, гарантиях государственного социального страхования работников и их семей, охране окружающей среды;

6) заключении и расторжении трудовых договоров;

7) обеспечении занятости, подготовке, повышении квалификации, переподготовке, трудоустройстве высвобождаемых работников;

8) регулировании внутреннего трудового распорядка и дисциплины труда;

9) строительстве, содержании и распределении жилья, объектов социально-культурного назначения;

10) организации санаторно-курортного лечения и отдыха работников и членов их семей;

11) предоставлении дополнительных гарантий многодетным и неполным семьям, а также семьям, воспитывающим детей-инвалидов;

12) улучшении условий жизни ветеранов, инвалидов и пенсионеров, работающих или работавших у нанимателя;

13) создании условий для повышения культурного уровня и физического совершенствования работников;

14) ответственности сторон за невыполнение коллективного договора;

15) ответственности нанимателя за вред, причиненный жизни и здоровью работника и др.

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.

**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. Например, для работников моложе восемнадцати лет устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени: в возрасте от четырнадцати до шестнадцати лет – не более 23 часов в неделю, от шестнадцати до восемнадцати лет – не более 35 часов в неделю (ч. 1 ст. 114 ТК Беларуси). Инвалидам I и II группы устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени не более 35 часов в неделю (ч. 3 ст. 114 ТК Беларуси). Продолжительность рабочего времени для работающих на территории радиоактивного загрязнения в зоне эвакуации (отчуждения), в том числе временно направленных или командированных в эти зоны, не может превышать 35 часов в неделю (ч. 4 ст. 114 ТК Беларуси).

Продолжительность ежедневной работы (смены) определяется правилами внутреннего трудового распорядка или графиком работ (сменности).

*Неполное рабочее время (ст. 118 ТК Беларуси).* По соглашению между работником и нанимателем могут устанавливаться как при приеме на работу, так и впоследствии неполный рабочий день или неполная рабочая неделя. Наниматель обязан устанавливать неполное рабочее время работникам, указанным в части второй статьи 289 ТК Беларуси. При неполном рабочем дне уменьшается норма продолжительности ежедневной работы, установленная правилами внутреннего трудового распорядка или графиком работы у нанимателя. При неполной рабочей неделе сокращается число рабочих дней в неделю. Неполное рабочее время может также состоять в одновременном уменьшении норм продолжительности ежедневной работы и числа рабочих дней в неделю.

Режим рабочего времени – порядок распределения нанимателем установленных ТК Беларуси для работников норм ежедневной и еженедельной продолжительности рабочего времени и времени отдыха на протяжении суток, недели, месяца и других календарных периодов (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).

**Трудовые и социальные отпуска**

Под отпуском понимается освобождение от работы по трудовому договору на определенный период для отдыха и иных социальных целей с сохранением прежней работы и заработной платы в случаях, предусмотренных ТК Беларуси (ч. 1 ст. 150 ТК Беларуси).

Трудовой отпуск предназначен для отдыха и восстановления работоспособности, укрепления здоровья и иных личных потребностей работника (ч. 1 ст. 153 ТК Беларуси).

Виды трудовых отпусков:

основной отпуск;

дополнительные отпуска.

Трудовой отпуск предоставляется за работу в течение рабочего года (ежегодно) с сохранением прежней работы и среднего заработка (ч. 2 ст. 153 ТК Беларуси).

Работники независимо от того, кто является их нанимателем, от вида заключенного ими трудового договора, формы организации и оплаты труда имеют право на основной отпуск, если иное не предусмотрено законодательными актами (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.

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.

**Трудовая дисциплина. Дисциплинарная ответственность работников**

**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.

**Материальная ответственность работников**

Материальная ответственность работников за ущерб, причиненный нанимателю при исполнении трудовых обязанностей.

*Условия привлечения работников к материальной ответственности* (ч. 1 ст. 400 ТК Беларуси)

Работник может быть привлечен к материальной ответственности при одновременном наличии следующих условий:

1) ущерба, причиненного нанимателю при исполнении трудовых обязанностей;

2) противоправности поведения (действия или бездействия) работника;

3) прямой причинной связи между противоправным поведением работника и возникшим у нанимателя ущербом;

4) вины работника в причинении ущерба.

Работники, как правило, несут полную материальную ответственность за ущерб, причиненный по их вине нанимателю (ч. 1 ст. 402 ТК Беларуси).

*Случаи ограниченной материальной ответственности* (ст. 403 ТК Беларуси)

Ограниченную материальную ответственность несут:

1) работники – в размере причиненного по их вине ущерба, но не свыше своего среднего месячного заработка за порчу или уничтожение по небрежности материалов, полуфабрикатов, изделий (продукции), в том числе при их изготовлении, а также за порчу или уничтожение по небрежности инструментов, измерительных приборов, специальной одежды и других предметов, выданных нанимателем работнику в пользование для осуществления трудового процесса;

2) руководители организаций, их заместители, руководители структурных подразделений и их заместители – в размере причиненного по их вине ущерба, но не свыше трехкратного среднего месячного заработка, если ущерб причинен неправильной постановкой учета и хранения материальных или денежных ценностей, 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.