

## 1. Признаки и источники права.

Право - это система общеобязательных правил поведения (норм), принятых государством и охраняемых им от нарушений.

Основные черты (признаки) права:

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

Сущность права исторически изменчива в силу обуславливающих ее объективных факторов (экономических, политических, социальных).

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

Право характеризуется системностью, т.е. такой взаимосвязью юридических норм, которая придает праву необходимую целостность. Первичным звеном системы права является правовая норма.

К основным признакам норм права относятся:

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

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

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

Виды источников права:

- 1) Нормативно-правовые акты (законы, декреты, указы, постановления).
- 2) Нормативные договоры; 3) Правовые обычаи; 4) Юридические прецеденты.

## **2. Действие нормативно-правовых актов во времени, в пространстве и по кругу лиц. Юридическая ответственность.**

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.

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.

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.

Нормативные правовые акты, по общему правилу, распространяют свое действие на всех (на граждан, иностранцев, лиц без гражданства). Существуют нормативные правовые акты, которые действуют на отдельную категорию лиц.

**ПРАВОНАРУШЕНИЕ** (англ. Offense violation of the law) - антиобщественное деяние, виновное и противоправное, наносящее вред личности, собственности, государству. Любое правонарушение противоправно, представляет собой нарушение запрета, указанного в законодательстве, либо невыполнение обязанности, вытекающей из нормативно-правового акта или заключённого на его основе договора»

В теории права под **ЮРИДИЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ** понимается государственное принуждение к исполнению требований, предусмотренных нормами права.

### 3. Понятие и признаки государства.

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.

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

В литературе выделяются следующие признаки государства:

- 1) наличие публичной власти,
- 2) разделение населения по территориальным единицам,
- 3) суверенитет,
- 4) займы и налоги.

Внутренние функции государства:

- 1) экономическая;
- 2) социальная;
- 3) обеспечение прав и свобод человека и гражданина;
- 4) охрана правопорядка;
- 5) экологическая;
- 6) стимулирование научно-технического прогресса и ограничение его вредных последствий;
- 7) информационная.

Внешние функции государства:

- 1) оборона страны;
- 2) интеграция в мировую экономику,
- 3) взаимовыгодное экономическое сотрудничество;
- 4) обеспечение мира;
- 5) сотрудничество с другими государствами в решении глобальных проблем современности,
- 6) поддержание мирового правопорядка.

Под формой государственного устройства понимают национально-территориальное или иное территориальное деление государства и обусловленные им взаимоотношения между общегосударственными органами и органами власти частей, из которых состоит государство.

Существуют три вида формы территориального устройства гос-ва:

- 1) унитарное государство;
- 2) федерация;
- 3) конфедерация.

Унитарное государство – единое государство (Республика Беларусь).

Федерация состоит из составных частей (штатов, земель и др.).

Примерами федерации являются Россия, США, Германия и др.

Конфедерация представляет собой союз гос-в. Гос-ва, образующие конфедерацию, полностью сохраняют свою самостоятельность.

Конфедерации создаются в целях решения межгосударственных задач (СНГ).

#### **4. Гражданское право и гражданское законодательство.**

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).

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, 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.

## 5. **Субъекты гражданских правоотношений.**

Субъектами гражданского права являются физические и 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).

Для физических лиц способность иметь гражданские права и нести обязанности (гражданская правоспособность) признается в равной мере за всеми гражданами и в момент его рождения и прекращается его же 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.

Гражданская дееспособность возникает в полном объеме с наступлением совершеннолетия, исключением являются эмансипация (в нашем случае трудоустройство) и вступление в брак до достижения 18 лет.

Гражданин, который вследствие психического расстройства (душевной болезни или слабоумия) не может понимать значения своих действий или руководить ими/вследствие злоупотребления некоторыми веществами ставит свою семью в тяжелое материальное положение может быть признан судом недееспособным/ограниченным в дееспособности в порядке, установленном гражданским процессуальным законодательством. Над ним устанавливается опека/попечительство. От имени гражданина, признанного недееспособным, сделки совершает его опекун/совершать крупные сделки, получать заработок, пенсию и иные доходы и распоряжаться ими он может лишь с согласия попечителя, но он самостоятельно несет имущественную ответственность по совершенным им сделкам и за причиненный им вред.

Если основания, в силу которых гражданин был недееспособен/ограничен в дееспособности, отпали, суд отменяет ограничение его дееспособности. На основании решения суда отменяется установленное над гражданином опека/попечительство.

Юридическим лицом признается организация, которая

- 1) имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество,
- 2) несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам,
- 3) может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права,
- 4) исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде,
- 5) прошедшая в установленном порядке государственную регистрацию в качестве юр. лица либо признанная таковым законодательным актом.

Юридическое лицо может иметь гражданские права, соответствующие целям деятельности, предусмотренным в его учредительных документах, и нести связанные с этой деятельностью обязанности, с момента его создания и до момента 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). Далее ст.46 ГК РБ в тройных скобках

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).

((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 потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и юридических лиц, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи.

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 организаций, либо поскольку она необходима для выполнения государственно значимых задач, предусмотренных в их учредительных документах, соответствует этим задачам и отвечает предмету деятельности 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 иностраннх юридических лиц, в форме финансово-промышленных и иных хозяйственных групп в порядке и на условиях, определяемых законодательством о таких группах.)))

*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.

## **6. Объекты гражданских правоотношений.**

Объекты гражданских прав:

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

### 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 ущерба их назначению невозможно, в том числе леса, многолетние насаждения, капитальные строения (здания, сооружения), незавершенные законсервированные капитальные строения.

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.



## **7. Сущность и виды сделок.**

Сделками признаются действия граждан и юридических лиц, направленные на установление, изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей. Они 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) 2 сторон (двусторонняя) либо 3 и более сторон (многосторонняя).

Сделки совершаются устно или в письменной форме (простой или нотариальной).

Сделка, которая может быть совершена устно (законодательными актами не установлена письменная (простая или нотариальная) форма), 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 в простой письменной форме должна быть совершена путем составления документа, выражающего ее содержание и подписанного лицом или лицами, совершающими сделку, либо 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 10 базовых величин, 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, 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.

Сделки с недвижимым имуществом подлежат государственной регистрации в порядке, предусмотренном ГК РБ 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.

## **8. Гражданско-правовой договор: понятие и виды.**

Договором признается соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей. К договорам применяются правила о 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 стороной 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 РФ).

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.

## **9. Представительство в гражданском праве.**

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 РФ).

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 сделку (ст. 184 ГК РФ).

Коммерческим представителем является лицо, постоянно и самостоятельно представительствующее от имени предпринимателей при заключении ими договоров в сфере предпринимательства.

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.

## 10. Доверенность. Передоверие. Прекращение доверенности.

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 3 лет. Если срок действия в доверенности не указан, то он равен 1 год. 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 юр. 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, ....

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.

## 11. Понятие и виды сроков в гражданском праве.

Установленный законодательством, сделкой или назначаемый судом срок определяется календарной датой или истечением периода времени, который исчисляется годами, месяцами, неделями, днями или часами, а 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, исчисляемому кварталами года применяются правила для сроков, исчисляемых месяцами. 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. 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, но если это действие должно быть совершено в организации, то срок истекает в тот час, когда в этой организации по установленным правилам прекращаются соответствующие операции.

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

Общий срок исковой давности устанавливается в 3 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.

## **12. Приостановление, перерыв и восстановление сроков 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 РБ 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.

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.

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.
- 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.

### 13. Содержание права собственности.

Собственнику принадлежат права владения, пользования и распоряжения своим имуществом.

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

Собственник несет бремя содержания, принадлежащего ему имущества, а также риск случайной гибели/порчи/повреждения, если иное не предусмотрено законодательством или договором.

Субъектами права государственной собственности являются Республика Беларусь (республиканская собственность) и административно-территориальные единицы (коммунальная собственность).

Субъектами права частной собственности являются физические и негосударственные юридические лица.

Права всех собственников защищаются равным образом.

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.

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

Право собственности на плоды, продукцию, доходы, полученные в результате использования имущества, приобретает по основаниям, предусмотренным ст. 136 ГК РБ.

Право собственности на имущество, которое имеет собственник, 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, предусмотренных законодательством, лицо может приобрести право собственности на имущество, не имеющее собственника/собственник которого неизвестен/от которого собственник отказался или на которое он утратил право собственности.

Собственник вправе истребовать свое имущество из чужого незаконного владения.

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

#### **14. Понятие и виды вещных прав. Защита гражданских прав.**

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

- 1) право хозяйственного ведения и право оперативного управления (ст. 276 и 277 ГК РБ);
- 2) право пожизненного наследуемого владения земельным участком;
- 3) право постоянного пользования земельным участком и право временного пользования земельным участком;
- 4) сервитуты (ограниченное право пользования чужой вещью в земельных отношениях) - право проложить водопроводные трубы через чужой земельный участок (ст. 268 ГК РБ).

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

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 суде.

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.



## 15. Понятие обязательства. Исполнение обязательств.

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 РФ).

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

К общей классификации обязательств можно отнести деление их на регулятивные (юридически опосредуют нормально возникающие экономические отношения (купли-продажи, подряда, перевозки, оказания услуг)) и охранительные (возникающие, когда перемещение материальных благ и закрепление их за определенными лицами в том или ином звене оказывается нарушенным (обязательства из причинения вреда и из неосновательного обогащения)).

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

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

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

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

Должник вправе исполнить обязательство до срока, если иное не предусмотрено законодательством или условиями обязательства либо не вытекает из его существа, но досрочное исполнение обязательства, связанного с осуществлением его сторонами предпринимательской деятельности, допускается только в случаях, когда возможность исполнить обязательство досрочно предусмотрена ....

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.

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

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

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

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

Поручительство. По договору поручительства поручитель обязывается перед кредитором другого лица отвечать за исполнение последним его обязательства полностью или в части. При неисполнении или ненадлежащем исполнении должником обеспеченного поручительством обязательства поручитель и должник отвечают перед кредитором солидарно, если законодательством или договором поручительства не предусмотрена субсидиарная ответственность поручителя.

Гарантия. В силу гарантии гарант обязуется перед кредитором другого лица (должника) отвечать полностью или частично за исполнение обязательства этого лица. В случае неисполнения обязательства гарант отвечает перед кредитором как субсидиарный (дополнительный) должник. По исполнению обязательства гарант не приобретает права регрессного требования к должнику о возврате уплаченной суммы.

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

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.

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.

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

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 РБ).

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 РБ).

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 РБ).

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 РБ).

## **16. Гражданско-правовая ответственность. Основания освобождения.**

Гражданско-правовая ответственность — это ответственность лица, наступающая за неисполнение или за ненадлежащее исполнение возложенной гражданско-правовой обязанности, особенностью гражданско-правовой ответственности является её имущественный характер.

Формы гражданско-правовой ответственности:

Возмещение убытков (ст. 14 ГК РБ). Лицо, право которого нарушено, может требовать возмещения убытков, если законодательством или 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, если бы его право не было нарушено (упущенная выгода). При определении упущенной выгоды учитываются предпринятые кредитором для ее получения меры и сделанные с этой целью приготовления.

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.

Убытки и неустойка (ст. 365 ГК РБ). 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 НБРБ на день исполнения денежного обязательства или его соответствующей части.

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

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 РБ).

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

Причинение вреда в состоянии крайней необходимости (ст. 935 ГК РБ).

Вред, причиненный в состоянии крайней необходимости, т.е. 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 РБ). Юридические лица и граждане, деятельность которых связана с повышенной опасностью для окружающих (использование транспортных средств, электрической энергии высокого напряжения, атомной энергии, взрывчатых веществ, осуществление строительной деятельности и др.), **обязаны возместить вред**, причиненный источником повышенной опасности, **если не докажут**, что вред возник вследствие непреодолимой силы или умысла потерпевшего.

## **17. Сущность и признаки предпринимательства**

Предпринимательство – 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).

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 являются все виды предприятий: хозяйственные товарищества (полные и коммандитные), хозяйственные общества (ОАО, ЗАО, ООО, ОДО), производственные кооперативы и унитарные предприятия (республиканские, коммунальные, частные); крестьянские (фермерские хозяйства).

Основные признаки предпринимательства:

1. Самостоятельность и независимость хозяйствующих субъектов.
2. Экономическая заинтересованность.
3. 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.

Основной целью предпринимательской деятельности является обеспечение эффективного функционирования предприятия или деятельности индивидуального предпринимателя.

Предпринимательство как самостоятельная деятельность предполагает свободу:

1. В выборе вида и сферы предпринимательской деятельности.
2. В принятии хозяйственных решений и выборе средств их реализации.
3. В распоряжении прибылью (доходами) от предпринимательской деятельности, остающейся после уплаты налогов и внесения обязательных платежей.

Виды предпринимательской деятельности:

1. Производственная.
2. Коммерческая.
3. Финансовая.
4. Консультационная.
5. Инновационная.

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

Формула кругооборота производственного капитала:

$$\underline{Д(еньги) - Т(овар) \dots П(роизводство) \dots - Т^* - Д^*};$$

$Д^* > Д$ ,  $Д^* = Д + д$ , где  $д$  – прирост капитала,  $Т^*$  – новый товар.

$$\underline{Д = Д_r + Д_m + Д_c + Д_i + Д_u};$$

$Д$  – денежные затраты;  $Д_r$  – денежные затраты на рабочую силу;

$Д_m$  – денежные затраты на материалы;  $Д_i$  – на информацию;

$Д_c$  – на основные средства производства;  $Д_u$  – на услуги.

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

$$\underline{Д - Т - Д^*}$$

Денежные затраты на приобретение товара:

$$\underline{Д_т = Т_1 * Ц_{01} + Т_2 * Ц_{02} + \dots + Т_n * Ц_{0n}}; Ц_{01}, \dots, Ц_{0n} - \text{цены приобретения.}$$

Денежная выручка:

$$\underline{Д_в = Т_1 Ц_1 + Т_2 Ц_2 + \dots + Т_n Ц_n}; Д_в > Д_т, Ц_1 \dots Ц_n - \text{цены реализации,}$$

$Т_1 \dots Т_n$  – кол-во 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:

$$\underline{Д - Д^*}; Д^* > Д$$

## **18. Права и обязанности предпринимателя.**

### Права предпринимателя:

1. Заниматься  $\forall$  хозяйственностью (не запрещенной законодательством).
2. Создавать любые предприятия.
3. Привлекать на договорных началах имущество, денежные средства и отдельные имущественные права др. 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 гос-венной сис-мой соцобеспечения и соцстрахования.
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, не ниже 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 экобезопасности, охраны труда, техники безопасности, производственной гигиены и санитарии.
6. Производить расчеты со всеми работниками, привлеченными для работы согласно заключенным договорам.
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 РБ, 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 госорганам и иным субъектам права, уполномоченным Президентом РБ, осуществляющим регулирование ценообразования, полную и достоверную информацию, необходимую для установления регулируемых цен (тарифов) и контроля за соблюдением установленного порядка ценообразования.



- 19. Анализ возможностей, ресурсов и рисков в предпринимательстве.**  
Факторы выбора сферы предпринимательства.
1. Учесть входные барьеры.
    - a. 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.
    - b. Правовые ограничения – запрещенные сферы деятельности.
  2. Оценить конъюнктуру:
    - a. во времени.
    - b. в пространстве.
    - c. уровень конкуренции.

Показатели оценки конъюнктуры:

    - 1) Данные о промышленном производстве.
    - 2) Динамика капиталовложений.
    - 3) Сведения о заказах.
    - 4) Показатели по труду.
    - 5) Показатели внутреннего товарооборота.
    - 6) Показатели внешней торговли.
    - 7) Показатели кредитно-денежной сферы.
    - 8) Цены (средние цены по товарным группам, индекс цен производства, индекс потребительских цен).
  3. Определить возможности предприятия:
    - a. внутренние,
    - b. внешние.

*Внутренние возможности:*

    1. Минимум первоначальных денежных вложений.
    2. Скорость возврата денежных средств.
    3. Объем привлекаемых средств.

*Внешние возможности:*

    1. Использование любых форм кооперации.
    2. Объединение ресурсов.
    3. Совместная реализация технического проекта.
    4. Совместное вложение средств в крупномасштабное производство.
    5. Совместное освоение природных ресурсов.
    6. Взаимные поставки комплектующих изделий.
    7. Совместное сооружение промышленных объектов.
    8. Работа по заказам.
  4. Изучить рынок товара:
    - 1) Анализ спроса – (текущий/зарождающийся/перспективный спрос);
    - 2) Анализ предложения;
    - 3) Оценка конкурентоспособности;
    - 4) Выбор целевого сегмента рынка;

- 5) Позиционирование товара;
- 6) Техничко-экономическое обоснование.
5. Определить рыночную стратегию предприятия.

Рыночная стратегия предприятия определяется, исходя из выбранного товара и предназначенного рынка. Она строится с учетом имеющихся возможностей и включает определение основных целей и путей реализации.

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

Виды стратегий:

1. Стратегия более глубокого освоения рынка с существующими товарами.
2. Стратегия расширения рынка при сохранении существующих товаров, или экстенсивная стратегия.
3. Стратегия разработки нового продукта на уже известных рынках (инновационная стратегия).
4. Стратегия разработки новых продуктов на новых рынках – стратегия диверсификации.

Четырехклеточная матрица «продукт-рынок»

<b>Продукт Рынок</b>	<b>Традиционные товары</b>	<b>Новые товары</b>
<b>ОСВОЕННЫЕ РЫНКИ</b>	<b>1. Более глубокое освоение рынка</b>	<b>3. Разработка товара</b>
<b>Новые рынки</b>	<b>2. Расширение границ рынка</b>	<b>4. Диверсифи- кация</b>

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

Опытная оценка стратегических возможностей «продукт-рынок»

<b>Стратегия</b>	<b>Шансы успеха, %</b>	<b>Риск</b>
<b>1</b>	<b>45</b>	<b>Незначитель - ный</b>
<b>2</b>	<b>20</b>	<b>Большой</b>
<b>3</b>	<b>30</b>	<b>Средний</b>
<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Очень большой</b>

## **20. Порядок организации собственного бизнеса.**

1. Разработка основной концепции предприятия и бизнес-плана (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 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) наем торговых работников,
- 4) организация производства (закупка оборудования, материалов, товарных запасов),
- 5) проведение рекламной компании,
- 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 предоставляемой услуги.

3) Личные контакты (помощь партнеров и соратников).

4) Материальные ресурсы.

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

## **21. Проблемы выживания начинающих предпринимателей.**

1. Продукция предприятия никому не известна.
2. Реклама имеет небольшой эффект.
3. Заказы на производимые товары единичны.
4. Организационная структура находится на этапе формирования.
5. Малые объемы продаж.
6. Большие капитальные затраты.
7. Трудности в получении кредитов.

*В целях выживания предприятие будет прибегать к определенной стратегии, предполагающей:*

1. Рассредоточение риска, т.е. осуществление своих операций не на одном, а на нескольких рынках.
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 риска ответного удара.
4. Целевые отчисления из прибыли, т.е. создание определенных резервов.

*Главными препятствиями на пути роста предприятия могут быть:*

1. Отсутствие гибкости организационной структуры.
2. Нехватка высокопрофессиональных специалистов.
3. 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.

Подход к участникам бизнеса найден в том случае, если задачи предприятия в определенной степени формулируются под воздействием внешних организаций или групп отдельных лиц, т.е. покупателей, поставщиков, акционеров, владельцев долговых обязательств и др.

*Предприятию необходимо учитывать:*

1. Состав, значимость и потенциальные возможности каждой группы участников бизнеса.
2. Требования, которые каждая группа может предъявить к предприятию.
3. Степень возможного удовлетворения требований в настоящий момент.
4. Стандарты, технормы, использующиеся для урегулирования претензий.
5. Этико-социальные требования.

*Типы внешней среды по отношению к предприятию:*

1. Экономическая среда. 2. Политическая среда. 3. Юридическая среда.
4. Технологическая среда. 5. Социально-культурная среда.
6. Природно-климатическая среда. 7. Демографическая ситуация.

## **22.    Предпринимательство как индивидуальная трудовая деятельность.**

### Признаки индивидуального предпринимательства:

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

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

### Субъектами предпринимательства являются:

1. Физические лица, не ограниченные в правах, в порядке, определяемом законодательными актами, в том числе иностранные граждане и лица без гражданства в пределах прав и обязанностей, предусмотренных действующим законодательством.

2. Группы граждан (партнеров) – коллективы предпринимателей.

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

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

### Виды деятельности предпринимателя:

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

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

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

### Имущественная ответственность предпринимателя наступает в случаях:

1. Нарушения действующего законодательства.
2. Невыполнения заключенных договоров.
3. Нарушения прав собственника и других субъектов.
4. Загрязнения окружающей среды.
5. Обмана потребителя.
6. Сообщения или распространения о конкурентах ложных сведений.

7. Выпуска товаров с внешним оформлением, применяемым другими производителями.

8. Незаконного доступа к коммерческой тайне конкурента или ее разглашения.

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

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

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

Государственная регистрация субъектов хозяйствования осуществляется на основании заявительного принципа в день подачи документов. Регистрирующие органы осуществляют государственную регистрацию ИП путем внесения соответствующей записи в Единый государственный регистр ЮЛ и ИП. Государственная регистрация ИП осуществляется в исполкоме по месту жительства.

Для регистрации в исполком необходимо представить следующие документы:

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

В заявлении подтверждается, что:

1. Гражданин не имеет непогашенной или неснятой судимости за преступления против собственности и порядка осуществления экономической деятельности.
2. Не имеется неисполненного судебного решения об обращении взыскания на имущество.
3. На момент государственной регистрации гражданин не является собственником имущества (учредителем, участником, руководителем) юридического лица, находящегося в состоянии банкротства.
4. Законодательством не установлены иные запреты и ограничения на обращение за государственной регистрацией.
5. Сведения в представленных для регистрации документах достоверны.

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

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

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

При выборе банка следует учитывать следующие факторы:

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

Для открытия текущего счета в банке необходимо предоставить:

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

При прекращении деятельности ИП в регистрирующий орган предоставляется:

1. Копия публикации в газете «Республика».
2. Печати и штампы.
3. Документ, подтверждающий закрытие расчетного и иных счетов в банках.
4. Подлинник свидетельства о государственной регистрации ИП.
5. Справка налогового органа о расчетах с бюджетом.
6. Справка Фонда социальной защиты населения о расчетах с бюджетом Фонда.
7. Справка таможенного органа об отсутствии задолженности по платежам.
8. Справка соответствующего территориального архива местного исполнительного и распорядительного органа о сдаче на хранение документов, в том числе по личному составу, подтверждающих стаж и оплату труда работников.

## **23. 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 командитного 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 командитных товариществах могут быть индивидуальные предприниматели и (или) коммерческие организации.

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

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

Унитарные предприятия, государственные объединения, а также финансируемые собственником учреждения могут быть участниками хозяйственных обществ и вкладчиками в командитных 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 денежного вклада участника хозяйственного общества производится по соглашению между участниками общества и в случаях, предусмотренных, законодательством, подлежит независимой экспертизе.

Участники хозяйственного товарищества или общества 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.

## **24. Образование и ведение дел полного товарищества.**

### Основные положения о полном товариществе:

1. Полным признается товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и солидарно друг с другом несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества.

2. Лицо может быть участником только одного 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 создается и действует на основании учредительного договора. Учредительный договор подписывается всеми участниками и содержит:

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

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

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

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

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

Участник полного товарищества обязан участвовать в его деятельности в соответствии с условиями учредительного договора.

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.

Если вследствие понесенных 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.

Таблица 3.1

Баланс активов и пассивов

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

Активы – экономические ресурсы предприятия в форме основного и оборотного капитала, нематериальных средств, используемые в производственной деятельности с целью получения дохода.

Пассивы – заемные денежные средства, используемые предприятием для финансирования деятельности.

Ответственность участников по его обязательствам:

1. Участники полного товарищества солидарно между собой несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам тов-ва.
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 оставшимися участниками в течение двух лет со дня утверждения отчета о деятельности товарищества за год, в котором он выбыл из товарищества.

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

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

## **25. Создание и ликвидация коммандитного товарищества (тов-ва).**

Коммандитным товариществом признается тов-во, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени тов-ва 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 тов-ва, в пределах внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении тов-вом его деятельности.

Положение полных товарищей, участвующих в коммандитном товариществе, и их ответственность по обязательствам товарищества определяются законодательством об участниках полного товарищества.

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 тов-ва.

Фирменное наименование коммандитного товарищества должно содержать либо имена (наименования) всех полных товарищей и слова «коммандитное товарищество» или имя (наименование) не менее чем 1 полного товарища + слова «и компания» и «коммандитное товарищество».

Коммандитное товарищество создается и действует на основании учредительного договора, подписанного всеми полными товарищами.

Управление деятельностью коммандитного тов-ва осуществляется полными товарищами. Вкладчики не могут участвовать в управлении делами, лишь выступать от его имени только по доверенности и не вправе оспаривать действия полных товарищей по управлению тов-вом.

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

1. Получать часть прибыли тов-ва, согласно его доли в уставном фонде.
2. Знакомиться с годовыми отчетами 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 фонде или ее часть иному вкладчику или 3 лицу.

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

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

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

## **26. Порядок образования, реорганизации и ликвидации общества с ограниченной ответственностью.**

Обществом с ограниченной ответственностью признается учрежденное одним 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 содержит:

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 *min* 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.

Уменьшение фонда разрешается после оповещения всех кредиторов.

Кредиторы вправе в этом случае потребовать досрочного прекращения или исполнения 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 относят:

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 этой 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.

## **27. Основные положения об обществе с дополнительной ответственностью.**

Обществом с дополнительной ответственностью признается учрежденное одним 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 50 базовых величин.

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.

## **28. Порядок образования, реорганизации и ликвидации акционерного общества.**

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.

Акционерное общество может быть реорганизовано или ликвидировано добровольно по решению общего собрания акционеров. Иные основания и порядок реорганизации или ликвидации акционерного общества определяются законодательными актами.

Акционерное общество вправе преобразоваться в общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью, хозяйственное товарищество или производственный кооператив, а также в унитарное предприятие в случае, когда в составе этого общества остался один участник.

## **29. Образование дочерних и зависимых обществ.**

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 обществом.

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.

### **30. Порядок образования, реорганизации и ликвидации производственного кооператива.**

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 предприятие в случае, когда в составе кооператива остался один член.

### **31. 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 РБ и принадлежит ему на праве хозяйственного ведения или оперативного управления.

*Имущество 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 РБ, ГК РБ 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 ГК РБ.

Долевая собственность на имущество УП не допускается.

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

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

### **32. Порядок создания и регистрации юридических лиц.**

Процесс создания коммерческих юридических лиц включает 6 стадий:

1. Согласование с регистрирующим органом наименования организации.
2. Определение места размещения.
3. Принятие решения о создании коммерческой организации и подготовка устава (для ООО, ОДО, АО, производственного кооператива и УП) и учредительного договора (для полного и командитного товарищества).
4. Формирование уставного фонда, открытие временного счета в банке при внесении денежного вклада в уставный фонд; проведение оценки стоимости неденежного вклада при внесении в уставный фонд такого вклада.
5. Государственная регистрация на основании заявительного принципа в день подачи документов.
6. Открытие расчетного счета в банке.

Юрлицо подлежит гос-венной регистрации в порядке, определяемом законодательными актами. Данные гос-венной регистрации, в том числе фирменное наименование, включается в ЕГР юридических лиц и ИП, открытый для всеобщего ознакомления.

Отказ в госрегистрации юрлица по мотивам нецелесообразности не допускается, если иное не установлено законодательством.

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

Физлицо или юрлицо вправе получить информацию, содержащуюся в ЕГР юрлиц и ИП, в порядке и случаях, определяемых законодательством.

При создании коммерческой организации формируется уставный фонд. Коммерческая организация самостоятельно определяет размер уставного фонда, за исключением коммерческих организаций, для которых законодательством устанавливаются *min* размеры уставных фондов.

Если по окончании 2-ого и каждого последующего финансового года стоимость чистых активов коммерческой организации окажется меньше уставного фонда, такая организация обязана уменьшить свой уставный фонд до размера, не превышающего стоимости ее чистых активов. В случае уменьшения стоимости чистых активов коммерческой организации, для которой законодательством установлен минимальный размер уставного фонда, по результатам 2-ого и каждого последующего финансового года ниже *min* размера уставного фонда такая организация подлежат ликвидации.

Для госрегистрации в регистрирующий орган представляются:

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

На момент осуществления государственной регистрации уставные фонды АО должны быть сформированы в размере не ниже минимального,

предусмотренного законодательством, других коммерческих организаций – в размерах, предусмотренных их уставами (учредительным договором).

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

100/400 базовых величин – для ЗАО/ОАО.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Заявление о государственной регистрации.
2. Изменения/дополнения в 2 экземплярах в виде приложений к уставу (учредительному договору) без нотариального засвидетельствования, их электронная копия. Можно предоставить документ в новой редакции.
3. Оригинал свидетельства о государственной регистрации в случае изменения наименования организации или ее реорганизации.
4. Оригинал либо копия платежного документа, подтверждающего уплату государственной пошлины.



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

Юридическое лицо может быть ликвидировано по решению:

1. Собственника имущества (учредителей, участников) в связи с истечением срока, достижением цели, признанием хозяйственным судом государственной регистрации недействительной.

2. Хозяйственного суда в случае: непринятия решения о ликвидации в связи с истечением срока, на который создано юрлицо, достижением цели, ради которой оно создано; осуществления деятельности без лицензии, либо запрещенной, либо с нарушениями законодательства, признания судом госрегистрации недействительной, аннулирования госрегистрации ИП; экономической несостоятельности (банкротства) юрлица; уменьшения стоимости чистых активов ОАО, ЗАО по рез-там 2-ого и каждого последующего финансового года ниже min размера уставного фонда, установленным законом; в иных случаях, согласно законодательству.

3. Регистрирующего органа: в случае неосуществления предпринимательской деятельности в течение 12 месяцев подряд и ненаправлении коммерческой организацией налоговому органу сообщения о причинах неосуществления такой деятельности за исключением случая, указанного в ч.5 п.19 Положения; Внесения налоговым органом предложения о ликвидации коммерческой организации в связи с признанием задолженности безнадежным долгом и ее списанием. При обнаружении оснований для ликвидации коммерческой организации органы Комитета государственного контроля, прокуратуры, ОВД, КГБ, МНС и другие уполномоченные органы в пределах своей компетенции направляют регистрирующему органу представления о ликвидации.

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

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

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

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

2. Решение о ликвидации.

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

Регистрирующий орган в течение 3 рабочих дней со дня получения этих документов представляет в Минюст сведения о том, что юрлицо

находится в процессе ликвидации (прекращении деятельности ИП), для внесения этих сведений в ЕГР юридических лиц и ИП. Не позднее рабочего дня, следующего за днем получения документов, направляет уведомление налоговым, таможенным органам, органам Фонда социальной защиты, «Белгосстраху», архивам о начале процедуры ликвидации юрлица (ИП).

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

1. Налоговыми органами – справка о наличии (отсутствии) у юридического лица (ИП) задолженности перед бюджетом, а у ИП – сведения также о привлечении физлиц по трудовым/гражданско-правовым договорам.
2. Органами Фонда социальной защиты – справка о наличии (отсутствии) у юридического лица (ИП) задолженности.
3. Таможенными органами – справка о задолженности ЮЛ (ИП) и информация о наличии обязательств, не прекращенных перед ним.
4. Белгосстрахом – справка о задолженности по обязательному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

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

Ликвидационная комиссия представляет в регистрирующий орган:

1. Печати и штампы организации либо заявление об их неизготовлении или сведения о публикации об их утрате.
2. Ликвидационный баланс, подписанный членами ликвидационной комиссии и утвержденный собственником имущества (учредителем).
3. Подлинник свидетельства о госрегистрации ЮЛ или заявление о его утрате с приложением сведений о публикации объявления об утрате.
4. Копию публикации в газете «Рэспубліка» о ликвидации.

ИП представляет в регистрирующий орган:

1. Печати и штампы либо заявление ИП об их неизготовлении или сведения о публикации объявлений об их утрате.
2. Подлинник свидетельства о государственной регистрации ИП, а при его отсутствии – заявление о его утрате с приложением сведений о публикации объявления об утрате.
3. Копию публикации в газете «Рэспубліка» о прекращении деятельности.

Регистрирующий орган вносит запись в ЕГР об исключении из него субъекта хозяйствования при наличии условий: представлены все документы, отсутствует задолженность и со дня направления регистрирующим органом уведомления о начале процедуры ликвидации юридического лица (прекращения деятельности ИП) прошло не менее 35 рабочих дней; архивом представлены сведения о сдаче на хранение документов, в том числе по личному составу, подтверждающих трудовой стаж и оплату труда работников субъекта хозяйствования.

При наличии у субъекта хозяйствования непогашенной задолженности, обязательств, не прекращенных перед таможенными органами, а также при несдаче на хранение документов в архив исключение субъекта

хозяйствования из ЕГР юридических лиц и ИП производится только после представления им документов, подтверждающих погашение такой задолженности и выполнение обязательств перед архивом и таможенными органами.

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

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

### 34. Жизненный цикл организации.

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

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.

Основные теоретические концепции развития экономической системы с позиций ее жизненного цикла изложены в трудах И. Адизеса и Л. Грейнера.

В обеих теориях основной задачей антикризисного менеджмента является изменение организационных ролей в соответствии с изменившимися условиями функционирования бизнеса.

Задача антикризисного менеджмента – готовить переход бизнеса в новую стадию функционирования, в случае кризиса - готовить его преодоление по плану, и далее - переход на новую стадию развития.

Жизненный цикл организации (ЖЦО) по И. Адизесу включает следующие стадии:

- 1) Вынашивание идеи или зарождение бизнеса; 2) Младенчество;
- 3) Активная деятельность; 4) Юность; 5) Расцвет; 6) Стабильность;
- 7) Аристократизм; 8) Ранняя бюрократия; 9) Бюрократия; 10) Смерть.



Важнейшим элементом концепции Адизеса является набор ролей, которые играет менеджмент организации на каждом из этапов развития:

- 1) Удовлетворять потребности - (P)rovide needs;
- 2) Систематизация, организация - (A)dministration;
- 3) Предприимчивость, не реактивность, а проактивность - (E)p trepreneur;
- 4) Живость, целостность, единство - (I)ntegrate.

Соответствие стадии ЖЦО и доминирующей роли менеджмента:

- |                                       |                                     |                                     |            |             |                  |
|---------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|------------|-------------|------------------|
| 1) «Ухаживание» - зарождение бизнеса; | 2) Младенчество;                    | 3) (Go-go) - активная деятельность; | 4) Юность; | 5) Расцвет; | 6) Стабильность; |
| 7) Аристократизм;                     | 8) «Взаимное обвинение» - старение; |                                     |            |             |                  |
| (p) (a) (E) (i)                       | (p) (A) (...) (i)                   |                                     |            |             |                  |
| 9) Бюрократизм;                       | 10) Смерть.                         |                                     |            |             |                  |
| (...) (A) (...) (...) )               | (...) (...) (...) (...) )           |                                     |            |             |                  |

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

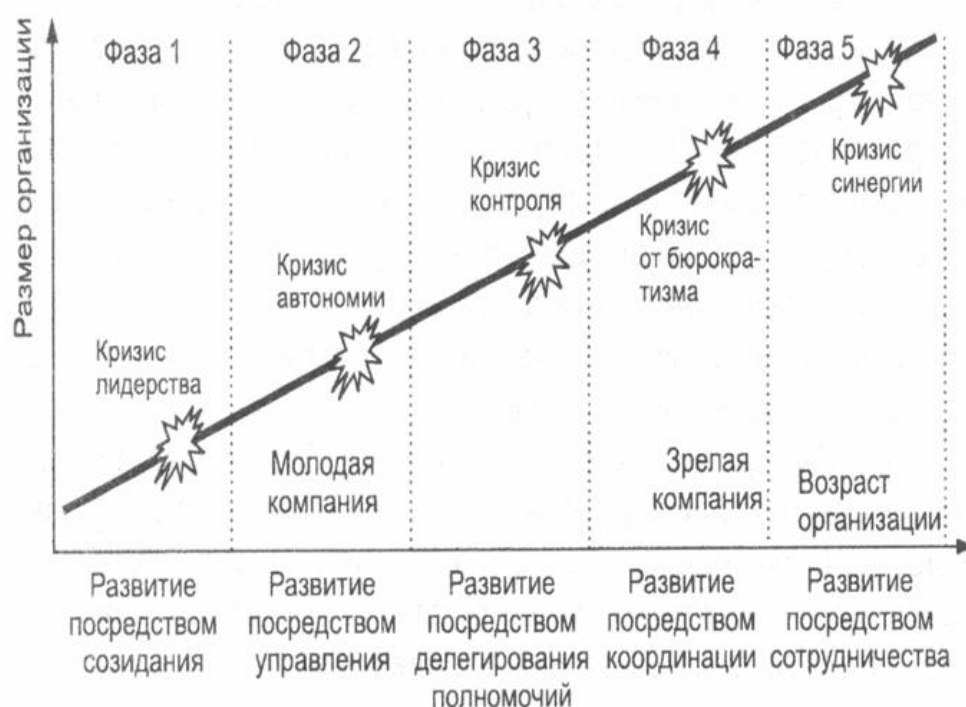
Теория трансформаций систем управления американского исследователя Л. Грейвера основана на диалектической концепции «перерастания количества в качество».

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:

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



1. *Стадия ЖЦО/типичный кризис:* управление бизнес-идеями (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.).

2. *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 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 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».

3. *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.

4. *Стадия ЖЦО/типичный кризис:* управление сетями (координация) / кризис бюрократии.

*Основные причины:* дальнейший рост и развитие бизнес-системы, что вызывает 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.

5. *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.

*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, обусловленные ошибками менеджмента, 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.

### 35. Кризис предприятия.

В микроэкономике понятие «кризис предприятия» означает «незапланированное и нежелаемое состояние, которое может существенно помешать или даже разрушить 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:

- 1) Определение сигналов наступления кризиса;
- 2) Решение проблемы - ликвидация или оздоровление (санация).

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

Между двумя этими крайними точками лежит совокупность краткосрочных и стратегических мероприятий, составляющих содержание антикризисного управления.

Существуют два варианта выхода из кризисной ситуации - ликвидация предприятия или успешное преодоление кризиса. Промежутки между началом и завершением кризиса бывают разной длительности. С одной стороны, есть продолжительные кризисные процессы, с другой стороны, существуют неожиданно возникающие кризисные процессы, с коротким сроком развития.

Это зависит от размеров организации, квалификации менеджеров и управляющих, причин наступления кризиса.

Кризис может появиться 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 – 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.

*Разрушительная:*

- 1) Последствия кризиса носят тяжелый характер для участников.
- 2) Привносят неопределенность в оценку ситуации и разработку необходимых альтернатив для преодоления кризиса.
- 3) Снижают контроль над событиями и их влиянием.
- 4) Сводят время на реакцию до min, вызывают стресс, страх у участников.
- 5) Имеющаяся в распоряжении у участников информация, как правило, недостаточна.
- 6) Меняют отношения между участниками.



### *Созидательная:*

- 1) Кризисы - это часто переломный пункт в развивающейся смене событий и действий.
- 2) Часто создают ситуацию, при которой огромную роль играет неотложность или срочность действий.
- 3) Состоят из событий, которые создают условия для достижения успеха.
- 4) 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 состояние организации:

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

Существуют различные теории классификации кризисов на предприятии. Выделим два основных признака классификации кризисов:

- 1) Причина их возникновения;
- 2) 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 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 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.* Они представляют главную угрозу для таких отраслей, как туризм, банковское дело, авиаперевозки. Примеры криминальных событий: взятие заложника, терроризм, ограбление, ....

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

1. Закономерные и предсказуемые (вытекающие из ЖЦО), связанные с ошибками в управлении и поэтому диагностируемые задолго до наступления разрушительной фазы;
2. 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.

#### **Стадии кризиса с точки зрения угрозы целям предприятия**

Стадия кризиса	Характеристика стадии	Основные сигналы	Возможные последствия
1	2	3	4
Кризис стратегий	Кризис выражается в отсутствии стратегических целей, формализованного процесса стратегического планирования, долгосрочных инвестиционных проектов. Он создает предпосылки наступления кризиса результатов	Отставание в технологическом развитии; истощение стратегических ресурсов (персонал, оборудование, инновационные ресурсы)	Снижение конкурентоспособности; уменьшение рыночной стоимости фирмы

Стадия кризиса	Характеристика стадии	Основные сигналы	Возможные последствия
1	2	3	4
Кризис ликвидности	начинается ощущение предприятием исходящего от кризиса (нехватки ресурсов) негативного воздействия.	Значительный рост долгов.	Кредиторы стремятся вернуть свои вложения и не предоставляют новых кредитов
Неплатежеспособность (банкротство)	Это последняя стадия развития кризисного процесса, которая заканчивается его ликвидацией. Острый или непреодолимый кризис означает, что дефицит ресурсов предприятия достиг размеров, делающих невозможным его дальнейшее функционирование.	Нет средств для ведения операционной деятельности или обязательств	Прекращение деятельности; банкротство

### 36. Управление кризисной ситуацией.

С точки зрения предпринимателя кризисную ситуацию можно охарактеризовать следующим образом.

Кризис - это всегда событие:

- 1) Неожиданное;
- 2) Создает неопределенность;
- 3) Составляет угрозу важным целям;
- 4) Часто является сюрпризом, кризисы обычно возникают в выходные, праздничные дни, ночью или во время отпуска или отсутствия топ-менеджеров;
- 5) Повышает внимание СМИ, экспертов к бизнесу;
- 6) Характеризуется недостатком информации, наличием большого количества вопросов, ответы на которые неясны;
- 7) Характеризуется короткими сроками для принятия решений.

Особенности кризиса вызывают необходимость формализовать процесс антикризисного управления. Формализация (документация процессов и тренинг персонала в соответствии с разработанными внутренними стандартами антикризисного менеджмента) должна осуществляться во время стабильного развития бизнеса. Антикризисное управление – процесс, при котором организация работает 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:

- 1) антикризисная команда;
- 2) взаимодействия со СМИ, персоналом и партнерами по бизнесу;
- 3) основные мероприятия по уже знакомым ситуациям (пожар, банкротство основного поставщика или покупателя);
- 4) 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 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.

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

Если кризис достиг своей финальной части, 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* – неплатежеспособность, имеющая или приобретающая устойчивый характер. В соответствии с законодательством процедура банкротства включает 4 основные процедуры: досудебное оздоровление, защитный период, мировое соглашение, конкурсное производство.

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

- Антикризисный управляющий - физическое или юридическое лицо, назначаемое судом для проведения процедур банкротства в соответствии с Законом РБ («Об экономической несостоятельности (банкротстве)»);
- Временный управляющий - физическое или юридическое лицо, назначаемое 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 РБ «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 такие стадии антикризисного управления:

- Защитный период - процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия судом заявления о банкротстве до окончания срока, определяемого в соответствии с Законом РБ «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 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 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.;

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.

### 38. Анализ рынка.

Рынок для предпринимателя - источник доходов и рисков, связанных с бизнесом. Правильная его оценка и анализ полученной информации 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 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.

Постоянный мониторинг рынка позволит вносить 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 у бизнеса.

Для анализа рынка не требуются специальные знания.

Достаточно понимать его количественные и качественные параметры, уметь анализировать информацию.

Анализ рынка представляет собой процесс получения, синтеза и анализа количественных и качественных данных, характеризующих ситуацию на рынке.

Кол-венно рынок описывают, обычно, следующими 3 показателями:

- 1) Емкость рынка,
- 2) Доля рынка,
- 3) Уровень концентрации.

Оценка качественных параметров рынка происходит через описание алгоритма процесса принятия решения о покупке типичным представителем, составлении профиля целевого сегмента, экономическую характеристику барьеров входа-выхода.

*Формула расчета емкости рынка:*

$$E = П - Э + И - О + З,$$

П - общий объем производства продукции; З - запасы продукции;

И - объем импорта; Э - объем экспорта;

О - объем складских остатков на конец анализируемого периода.

*Краткая характеристика*

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.

Используется для определения емкости рынков продовольственных товаров, сырья, расходных материалов, формула:

$$E = H \cdot \underline{Ч_{\text{общ}}},$$

H - годовая норма потребления товара на одного жителя;

$\underline{Ч_{\text{общ}}}$  - общая численность населения.

Отражает объем продаж предприятия к емкости рынка, формула:

$$\underline{Д} = O / E,$$

Д - доля рынка; E - емкость рынка;

O - объем продаж анализируемого предприятия.

Доля рынка отражает размер предприятия в контексте его рыночного присутствия.

Относительная доля рынка, формула:

$$\underline{Д_{\text{отн}}} = O / O_{\text{лид}}$$

O - объем продаж анализируемого предприятия;

$O_{\text{лид}}$  - объем продаж предприятия-лидера

Отражает долю рынка относительно лидера рынка.

*Индекс Херфендаля-Хиришмана, %*

$$\underline{HHI} = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2$$

$S_1, S_2, \dots, S_n$  - выраженная в % доля продаж фирм в отрасли;

n - количество игроков отрасли.

Характеризует распределение рыночной власти между всеми субъектами рынка.

$HHI = 10000$  – в случае чистой монополии;

$2000 < HHI < 10000$  – высоко-концентрированный рынок;

$1000 < HHI < 2000$  – умеренно- концентрированный рынок;

$HHI < 1000$  – низкоконтрированный рынок.

Емкость рынка - совокупный платежеспособный спрос покупателей на определенный товар при сложившихся условиях.

Емкость рынка отражает количественный размер рынка (ограниченного географическими границами) и измеряется в натуральном и/или денежном выражении в единицу времени. Например, емкость рынка молока города N равняется XXX тысяч литров, или YYY млн р. в год.

Емкость рынка зависит от 3 основных факторов:

- 1) Количества потребителей,
- 2) Величины их располагаемого дохода,
- 3) 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 считаться емкость.

Уровень концентрации рынка отражает степень и характер конкуренции на рынке, количество игроков на рынке и объем 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 статистических сборниках 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 (1 кг) 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?»

### 39. 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 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 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.

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 несоздающие ценность процессы - с другой.

Товар - любое благо, созданное для удовлетворения 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.

После того, как принято решение о создании 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.

Стоимость создания характеристик, установленных на этом этапе проектирования товара, отражает величину барьера входа на рынок. Т.е. сумму затрат, которую 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 быть воспринятым потребителями конкретного рынка.

Проектирование УТП. После того как набор характеристик определен, необходимо подумать об отличительных св-вах 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).

Хар-ки 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 уст 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 разворачивания функций качества (QFD/HOQ) был впервые исследован на базе компаний Mitsubishi и Toyota в 1970-х гг. Он нацелен на то, чтобы создать продукты, которые обеспечивали бы потребительскую удовлетворенность. Метод используется для трансформации клиентских потребностей в действия, процессы и дизайны для создания качественного продукта (продукт, соответствующий требованиям потребителя).

Метод имеет несколько названий: QFD (разворачивание функции качества), HOQ (дом качества), Matrix Product Planning (матрица планирования продукта).

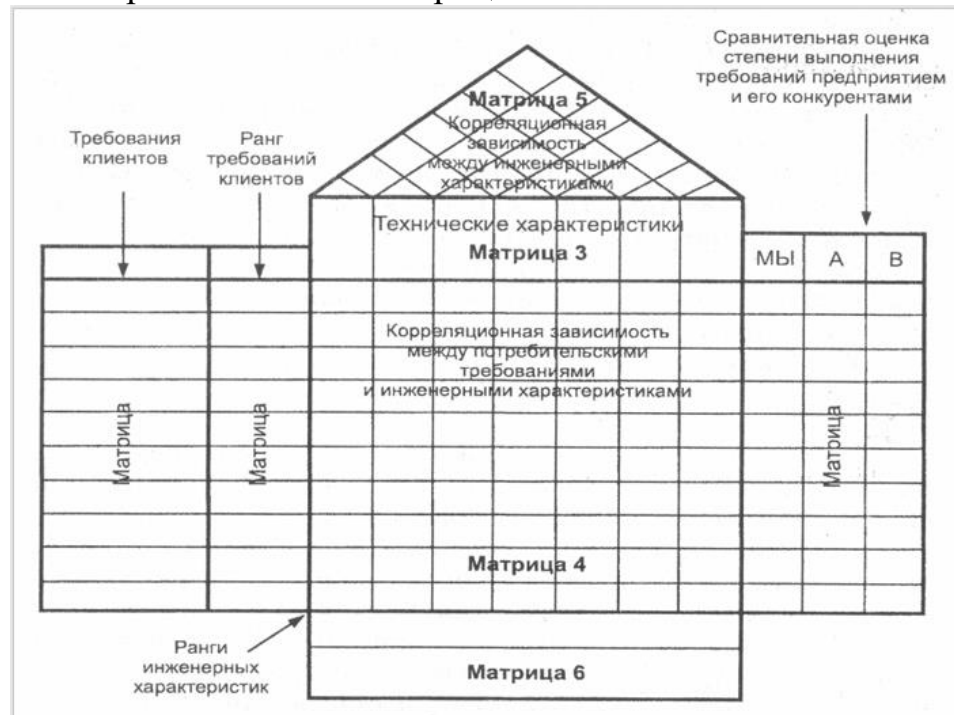
Метод разворачивания функций качества (QFD) представляет собой инструмент планирования, который переводит потребности и ожидания клиентов в технические требования, предъявляемые к товарам или услугам, а также согласует их между собой.

Недостатком метода QFD является отсутствие информации для открытия новых рынков. Ценность этого метода заключается в том, что он позволяет объединить знания маркетологов, технологов, инженеров, дизайнеров, которые в текущей деятельности предприятия объединить практически невозможно.

Дом качества (HOQ) содержит информацию о характеристиках товара, технологического процесса, направленного на создание товара, а также взаимосвязи между ними.

Метод представляет собой последовательное заполнение семи матриц экспертами. Матрицы заполняются в результате обсуждений, проходящих в рамках 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 матрица представляет ценность для принятия решений. Данные матриц в совокупности имеют большую значимость для принятия решений менеджментом предприятия в следующих областях:

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

Первая матрица отражает перечень потребительских характеристик. Заполняется маркетологами, источником информации является отчет об удовлетворенности потребителя (Информация, содержащаяся в матрице, отражает фактическое восприятие клиентов, то есть его отношение к деятельности компании);

Вторая матрица отражает ранг потребительской характеристики (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, т.е. степень важности для потребителя).

Заполняется маркетологами, источником информации является отчет об удовлетворенности потребителя;

Третья матрица отражает перечень инженерных характеристик. Заполняется инженерами или технологами (содержит информацию об инженерных характеристиках продукта, технологии или процессах, связанных с выполнением требований потребителей);

Четвертая матрица - корреляционную зависимость между потребительскими требованиями и инженерными характеристиками (содержится информация о взаимной корреляции потребительских требований и инженерных характеристик. Матрица заполняется в результате ряда совместных совещаний маркетологов и инженеров с технологами);

Пятая матрица - корреляционную зависимость инженерных характеристик между собой (содержит информацию об инженерных ограничениях при проектировании изделия. Корреляционная взаимосвязь инженерных характеристик накладывает ограничения на возможности проектирования изделия с заданными характеристиками);

Шестая матрица - ранги инженерных характеристик (показатели-индикаторы того, какие технические характеристики играют ключевую роль при разработке продукции для удовлетворения запросов потребителей на данном рынке важный инструмент, с помощью которого можно проранжировать технические характеристики до начала разработки продукции и технологического процесса);

Седьмая матрица - результаты сравнительного анализа выполнения требований потребителей предприятием и ближайшими конкурентами (содержится информация о восприятии потребителем степени выполнения его требований в сравнении с конкурентами, 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).

Таким способом фирма выявляет свои сильные и слабые стороны.

Конкуренты для данного анализа выбираются следующим образом.

Для товаров-лидеров - первые 3 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 проведения 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.

На основании собранной информации от клиентов и конкурентов можно составить профиль, объективно описывающий сильные и слабые стороны изнутри и с точки зрения клиента. Если между восприятием клиентов и фактической деятельностью существует большое расхождение, то следует задуматься над стратегией маркетинга и обмена информацией.

#### 40. Тактика маркетинга.

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

##### 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. Главная цель - успешно продать товар.

Любое рекламное сообщение прямого отклика должно содержать:

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

Анализ рекламных сообщений позволил составить несколько правил создания рекламных сообщений.

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

PAPA. Вторая формула состоит из следующих элементов:

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

В качестве доказательств можно привести отзывы клиентов, показать товар в действии, привести гарантии.

Все в рекламе должно подчиняться замыслу, цель которого - убедить читателя действовать прямо сейчас.

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

Ниже приведены предложенные практиками рекламного бизнеса Д. Огилви, Джо Витале методы эффективного копирайтинга.

Приемы создания рекламы прямого отклика и прямой рассылки:

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). 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.

Заголовок. Применение слов, бросающихся в глаза: «как», «я», «мой», «эти», «почему» и др. Используйте 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. Заголовок должен быть неповторим.

Преимущества вашего предложения не должны никоим образом совпадать с чьей-нибудь рекламой. Попросите читателей действовать.

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». Должен быть написан простым языком (как с клиентами при личной встрече); не допускайте возможности двойного толкования. Должен вызывать положительные образы.

Отзывы. Пишите правду; указывайте, кто автор; укажите род занятий; в отзыве должны быть подробности; они должны быть естественными, показывать выгоды. Сделайте подборку отзывов. 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.

Купоны. В купоне кратко изложите коммерческое предложение. Обозначьте сроки. Купон предлагает покупателю приобрести тот или иной

продукт по низким ценам или бесплатно, поэтому купоны хороши для продажи прежде всего продуктов питания.

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 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.

Тип канала:

1) Прямой канал

Участники: Производитель, потребитель

2) Многоуровневый

Участники: Производитель, оптовая организация, дилер, дистрибьютор, розничная организация, потребитель



#### 41. План маркетинга.

Рассмотренные в данном вопросе мероприятия маркетинга могут быть формализованы в плане маркетинга. Хороший план маркетинга должен иметь следующую структуру

##### Структура плана маркетинга:

- *Управленческое резюме:* Приводятся цели, миссия, видение развития бизнеса (проекта), целевые показатели, которых можно достигнуть путем реализации плана;
- *Описание товара:* Направление развития ассортимента, характеристика основной потребности, которую призван удовлетворить товар, конкретные инженерно-технические характеристики.

- *Ситуационный анализ:* анализ среды.

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:*

1) Общие данные о рынке; 2) Оценка емкости рынка; 3) Оценка концентрации рынка; 4) Оценка динамики рынка; 5) Оценка привлекательности рынка; 6) Ценовая политика на рынке; 7) Факторы, влияющие на цену.

- *Цели реализации плана:*

1) Общекорпоративные цели; 2) Цели в области маркетинга.

Цели маркетинга должны быть в соподчинении к общекорпоративным 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:*

1) Сезонность продаж;

2) Плановая доля рынка;

3) 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,

- Ценовая политика,
- Программы лояльности,
- Сервис и поддержка клиента,
- Стимулирование продаж,
- План-график реализации комплекса маркетинговых программ.
- *Бюджет плана маркетинга:*
  - Бюджет на продвижение
  - Бюджет на исследование
  - Бюджет на поддерживающие процессы
  - Прогноз продаж.
- *Показатели оценки плана:*
  - Объем продаж,
  - Доля рынка,
  - Прогноз продаж,
  - Основания для прекращения реализации плана,
  - Механизм контроля.
- *Организационно-ролевая схема 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.

#### **42. Общие положения об интеллектуальной собственности.**

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

##### Объекты интеллектуальной собственности (ст. 980 ГК РБ):

1. Результаты интеллектуальной деятельности: произведения науки, литературы и искусства; исполнения, фонограммы и передачи организаций вещания; изобретения, полезные модели, промышленные образцы; селекционные достижения; топологии интегральных микросхем; ноу-хау;
2. Средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг: фирменные наименования; товарные знаки и знаки обслуживания; географические указания;
3. Другие результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг в случаях, предусмотренных настоящим Кодексом и иными актами.

Правовая охрана объектов интеллектуальной собственности возникает в силу факта их создания либо вследствие предоставления правовой охраны уполномоченным госорганом в случаях и порядке по законодательству.

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

Авторам результатов интеллектуальной деятельности принадлежат личные неимущественные и имущественные права.

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

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

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

Право авторства является личным неимущественным правом и может принадлежать только лицу, творческим трудом которого создан результат интеллектуальной деятельности. Оно неотчуждаемо и непередаваемо. Рез-т созданный совместным трудом 2 или более лиц, то лица – соавторы.

##### Исключительные права на объекты интелект. собственности (ст. 983).

Обладателю имущественных прав на результат интеллектуальной деятельности (за исключением «ноу-хау») или средство индивидуализации принадлежит исключительное право правомерного использования этого объекта интеллектуальной собственности по своему усмотрению, как угодно.

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.

Переход исключительных прав к другому лицу.

Имущественные права, принадлежащие обладателю исключительных прав на объект интелект. собственности, могут быть переданы полностью или частично по договору, а также права переходят по наследству и в порядке правопреемства при реорганизации юрлица – 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 непередаваемыми, поскольку не доказано иное.

К договору, предусматривающему предоставление исключительных прав в период его действия другому лицу на ограниченное время, применяются правила о лицензионном договоре.

Лицензионный договор (ст. 985 ГК РФ)

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 предоставлять лицензиату:

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

Договор о 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 обычно несет лицензиат.

Договор о создании и использовании результатов интеллектуальной деятельности (ст. 986 ГК РФ).

Автор может принять на себя по договору обязательство создать в будущем изобретение, иной результат интеллектуальной деятельности и предоставить заказчику, не являющемуся работодателем, исключительные

права на использование этого рез-та. Данный договор должен определять хар-р подлежащего созданию рез-та, а также цели/способы использования.

Также есть Закон об авторском праве и смежных правах регулирующий отношения, возникающие в связи с созданием/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, ...);
- 4) Изображения (рисунок, эскиз, картина, карта, кино-, телекадр, ...);
- 5) Объемно-пространственной (скульптура, модель, макет, ...);
- 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, ...);
- 3) 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, ...);
- 8) Сборники (энциклопедии, базы данных) и др. составные произведения;
- 9) Иные произведения.

Автор – физическое лицо, создавший творческим трудом произведение.

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

Правообладатель – физ- и/или юрлицо, 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 2 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.

Автор или иной правообладатель для оповещения о принадлежащем им исключительном праве на произведение вправе по своему усмотрению использовать знак охраны авторского права.

Автор (наследники автора) имеет право на получение авторского вознаграждения за каждый способ использования произведения, за исключением случаев, предусмотренных главой 4 ЗоАПИС.

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.

По договору уступки исключительного права одна сторона (правообладатель) отчуждает исключительное право на объект авторского права или смежных прав в полностью иной 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.

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 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 ОС), 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 ПК или иное устройство, запуск и работу с ней, за исключением случаев, предусмотренных главой 4 ЗоАПИС.

Лицу, правомерно владеющему экземпляром компьютерной программы, принадлежит право ее использования по прямому назначению, включая установку на ПК или иное устройство, запуск и работу с ней, 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.

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

Предметом регулирования права промышленной собственности являются 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 ГК РБ):

- 1) Изобретения;
- 2) Полезные модели;
- 3) Промышленные образцы;
- 4) Селекционные достижения;
- 5) Топологии интегральных микросхем (зафиксированное на материальном носителе пространственно-геометрическое расположение совокупности элементов интегральной схемы и связей между ними);
- 6) Секреты производства (ноу-хау);
- 7) Фирменные наименования;
- 8) Товарные знаки и знаки обслуживания;
- 9) Географические указания;
- 10) Другие объекты промышленной собственности и средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг в случаях, предусмотренных законодательством.

Право на изобретение, полезную модель, промышленный образец охраняется гос-вом и заверяется патентом (ст. 999 ГК РБ) в случае выдачи.

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, представляющемуся 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).

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

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

- 1) на изобретение – 20 лет;
- 2) на полезную модель – 5+3 года;
- 3) на промышленный образец – 10+5 лет;

#### **44. Средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг.**

Фирменное наименование. Юридическое лицо имеет исключительное право использовать фирменное наименование на товарах, их упаковке, в рекламе, вывесках, проспектах, счетах, печатных изданиях, официальных бланках и иной документации, связанной с его деятельностью, а также при демонстрации товаров на выставках и ярмарках, которые проводятся на территории РБ. Действие права на фирменное наименование прекращается с ликвидацией юрлица 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 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 РБ осуществляется на основании его регистрации в патентном органе в порядке, установленном законодательством о товарных знаках, и по международным договорам РБ. Право на товарный знак охраняется гос-вом, подтверждается 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 в РБ знак, на который выдано свидетельство, без разрешения его владельца.

Регистрация товарного знака действует 10 лет с даты поступления заявки в патентный орган.

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

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

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

Право на товарный знак может быть предметом залога.



Право на использование товарного знака может быть предоставлено лицензиаром лицензиату по лицензионному договору для всех или части товаров, в отношении которых зарегистрирован товарный знак.

Лицензионный договор должен содержать условие о том, что качество товаров лицензиата будет не ниже качества товаров лицензиара и что лицензиар осуществит контроль за выполнением этого условия.

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

Наименованием места происхождения товара являются обозначение, представляющее собой либо содержащее современное или историческое, официальное или неофициальное, полное или сокращенное наименование географического объекта, а также обозначение, производное от такого наименования и ставшее известным в результате его использования.

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

Указанием происхождения товара признается обозначение, прямо или косвенно указывающее место истинного происхождения/изготовления товара

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

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

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 – недопущение использования ложных указаний происхождения товара, а также вводящих потребителя в заблуждение по поводу действительного места происхождения товара. Указание происхождения товара не подлежит госрегистрации.

Право пользования географическим указанием

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

Наименование места происхождения товара можно зарегистрировать несколькими лицами совместно для обозначения производимого ими на территории определенного географического объекта товара, особые свойства

которого исключительно или главным образом определяются характерными для данного географического объекта природными условиями и (или) людскими факторами. Право пользования наименованием места происхождения товара принадлежит каждому из этих лиц.

Право пользования наименованием места происхождения товара, может быть предоставлено любому юр- или физлицу, находящемуся на территории того же объекта и производящему товар с теми же св-вами.

Нельзя уступать права пользования географическим указанием и предоставлять права пользования им на основании лицензии.

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

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

Свидетельство права пользования наименования места происхождения товара действует 10 лет 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 указание, прекращения его использования, удаления с товара, упаковки, бланков указания или обозначения, сходного с ним до степени смешения, уничтожения изготовленных изображений географического указания или обозначения, сходного с ним до степени смешения, изъятия и уничтожения товара и (или) упаковки. + возмещение понесенных убытков

Недобросовестная конкуренция

Недобросовестная конкуренция в РБ не допускается. Признаются ей:

- 1) Все действия, способные вызвать смешение в отношении юрлиц, ИП, товаров, работ, услуг или предпринимательской деятельности конкурентов;
- 2) Ложные утверждения, способные дискредитировать юрлицо, ИП, товары, работы, услуги или предпринимательскую деятельность конкурента;
- 3) Указания или утверждения, использование которых 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.

Ответственность за осуществление недобросовестной конкуренции

Лицо, осуществляющее недобросовестную конкуренцию, обязано прекратить противоправные действия, опубликовать опровержение распространенных сведений и действий. + возместить причиненные убытки потерпевшим по требованию.

#### **45. Финансовые ресурсы и капитал коммерческих организаций.**

Финансовые ресурсы организации включают все источники средств, имеющиеся в ее распоряжении.

Они формируются в результате осуществления различных видов деятельности (текущей, инвестиционной, финансовой) и находятся в постоянном движении, обслуживая кругооборот средств организации.

Финансовые ресурсы выражаются в денежных доходах, фондах, резервах, капитале организации. Формирование финансовых ресурсов субъекта хозяйствования начинается с момента создания организации, формирования уставного фонда.

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

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

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

Финансовые ресурсы организации представляют собой денежные накопления, фонды и другие источники денежных средств.

Источниками формирования финансовых ресурсов хозяйственных структур являются средства: *собственные; заемные; привлеченные*.

Финансовые ресурсы организации могут иметь не фондовую форму, например, нераспределенная прибыль.

Организациям финансовые ресурсы необходимы для выполнения финансовых обязательств перед бюджетом, банками, страховыми организациями, поставщиками материалов и товаров; покрытия затрат по расширению, реконструкции и модернизации производства, приобретения новых основных средств; для оплаты труда и материального стимулирования работников организации.

Понятие финансовых ресурсов шире понятия капитала. Капитал – стоимость, приносящая прибавочную стоимость. Финансовые ресурсы, которые организация использует для покупки сырья, материалов, товаров, орудий труда, рабочей силы и других элементов производства, представляют капитал в его денежной форме. Структура капитала в денежной форме включает средства, авансированные в основные и оборотные средства, нематериальные активы.

#### **46. Денежные расходы коммерческих организаций и источники их финансирования.**

Независимо от форм собственности, организационно-правовых форм в структуре денежных затрат организаций нет принципиальной разницы, поскольку их производственно-хозяйственная деятельность обусловлена наличием сырья, материалов, все они должны выплачивать ЗП работникам, рассчитываться с бюджетом, оплачивать потребленные топливо и энергию.

Все денежные затраты организаций подразделяются на 3 группы.

1. Затраты, связанные с извлечением прибыли (на обслуживание).
2. Затраты, не связанные с извлечением прибыли (благотворительность).
3. Расходы принудительного характера (налоги, взносы по страхованию).

В свою очередь затраты, связанные с извлечением прибыли, подразделяются на текущие затраты и затраты капитального характера.

Текущие затраты – затраты на производство и реализацию продукции, работ и услуг, принимающие форму себестоимости.

Основными источниками их финансирования являются:

- Денежные средства за проданную продукцию, работу, услуги;
- Краткосрочные кредиты; - Кредиторская задолженность.

Затраты капитального характера связаны с инвестициями в основные фонды, ценные бумаги, нематериальные активы, затраты на увеличение оборотного капитала.

В расходах, не связанных с извлечением прибыли, основное место занимают расходы потребительского характера. Источник финансирования этих расходов – фонд потребления, образуемый за счет чистой прибыли.

Расходы принудительного характера включают налоги и приравненные к ним платежи, а также различные экономические и финансовые санкции.

Налоги делятся на 3 группы:

- 1) Налоги, включаемы в цену товара и уплачиваемые из выручки;
- 2) Налоги, уплачиваемые из прибыли;
- 3) Налоги, включаемые в себестоимость продукции, работ, услуг.

Текущие затраты формируют себестоимость продукции.

Себестоимость представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, и т.д., а также затрат на производство и реализацию продукции, работ, услуг.

Затраты, образуемые себестоимость, различаются по: целевой направленности; экономическим элементам; статьям калькуляции; в зависимости от объема производства (реализации); способу распределения издержек между конкретными изделиями.

В целях снижения затрат в организации происходит их нормирование.

В госорганизациях себестоимость контролируется не только самими организациями, но и вышестоящими организациями.

Финансовый контроль при анализе издержек включает: оценку обоснованности и напряженности плана; установление степени выполнения плана; определение факторов, повлиявших на динамику показателей себестоимости; определение окупаемости издержек.

#### **47. Порядок образования и распределения прибыли коммерческих организаций.**

Прибыль - важнейший показатель, характеризующий деятельность организации. Прибыль:

- До налогообложения и ее состав.
- От реализации продукции, товаров, работ, услуг.
- От текущей, инвестиционной, финансовой и иной деятельности.

На предприятиях финансовые службы осуществляют планирование прибыли. В хозяйственной практике применяются два метода планирования прибыли:

- Прямого счета (прост, но при большом количестве наименований продукции возрастает трудоемкость);
- Аналитический (находит применение при планировании прибыли в отраслях с широким ассортиментом продукции).

При распределении прибыли должны соблюдаться принципы:

1. Прибыль, полученная организацией в результате производственно-хозяйственной деятельности, распределяется между гос-вом и организацией.
2. Прибыль для государства поступает в бюджет в виде налогов и сборов. Состав налогов, ставки, порядок исчисления, сроки взносов в бюджет устанавливаются законодательством.
3. Прибыль, остающаяся в распоряжении организации, в первую очередь направляется на накопление, которое обеспечит его дальнейшее развитие, во вторую очередь - на потребление и финансирование других расходов.

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

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

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

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

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

#### **48. Показатели экономической эффективности коммерческой организации.**

Показатели рентабельности характеризуют эффективность деятельности организации, т.е. ее доходность. Доходность хозяйственной структуры измеряют с разных позиций, используют разные показатели.

Во-первых, показатели рентабельности продукции.

Во-вторых - показатели рентабельности капитала.

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

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

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

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

Вторая группа - связана с расчетом рентабельности в зависимости от размера авансированных средств.

Чистая прибыль относится ко всем активам, или к инвестиционному капиталу, или к акционерному (собственному) капиталу.

Данные показатели практичны, так как отвечают интересам участников бизнеса. Администрацию организации интересует отдача (доходность) всех активов. Инвесторов - отдача на инвестируемый капитал. Собственников и учредителей - доходность акций и т.д.

Третья группа показателей рентабельности формируется на базе расчета уровня рентабельности, аналогично показателям первой и второй группы.

Различия в том, что вместо прибыли в расчет принимается чистый приток денежных средств, т.е. чистый приток денежных средств относится к объему реализации, или совокупному капиталу, или собственному капиталу.

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

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

#### **49. Организация финансового планирования на предприятии.**

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

Финансовое планирование и прогнозирование – научный процесс обоснования на определенный период порядка и сроков движения финансовых ресурсов и соответствующих финансовых отношений.

Объектом финансового планирования выступает финансовая деятельность хозяйствующего субъекта. Как отдельные финансовые операции, так и несколько таких операций.

Основные задачи финансового планирования в организации:

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

В организациях осуществляется перспективное, текущее и оперативное финансовое планирование.

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.

Расчеты финансовых показателей производятся с помощью конкретных методов планирования.

В хозяйственной практике используются следующие методы планирования финансовых показателей:

- Нормативный;

- Расчетно-аналитический;
- Балансовый;
- Оптимальных плановых решений;
- Экономико-математическое моделирование.

Перспективное финансовое планирование и его сущность.

Финансовая стратегия предприятия и прогнозирование финансовой деятельности - основа перспективного финансового планирования. Основные финансовые документы перспективного финансового планирования: прогноз отчета о прибылях и убытках, прогноз движения денежных средств, прогноз бухгалтерского баланса, их содержание. Объем будущих продаж – основа составления прогнозных финансовых документов.

Текущий финансовый план и основные документы по его составлению:

- 1) План прибылей и убытков,
- 2) План движения денежных средств,
- 3) Плановый баланс активов и пассивов.



## **50. Понятие трудового права.**

Трудовое право – 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 РБ.

Помимо ТК РБ трудовые и связанные с ними отношения регулируются:

- Конституцией РБ;
- Актами законодательства о труде;
- Коллективными договорами, соглашениями и иными локальными нормативными правовыми актами (правила внутренн. 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.

Течение сроков, с которыми связываются возникновение, изменение или прекращение трудовых отношений, начинается на следующий день после календарной даты, которой определено их начало.

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

## **51. Понятие 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 трудоустраивается для выполнения определенной функции, указанной в трудовом договоре.

Наниматель не вправе требовать от работника выполнения работы, не обусловленной трудовым договором, за исключением случаев в ст. 20 ТК РБ.

Наниматель – юр-/физлицо, которому законодательством дано право заключения и прекращения трудового договора с работником.

В зависимости от срока можно выделить следующие виды трудового договора:

- 1) На неопределенный срок – стандарт;
- 2) На определенный срок не более 5 лет (срочный трудовой договор);
- 3) На время выполнения определенной работы (заключается в случаях, когда время завершения работы не может быть определено точно);
- 4) На время выполнения обязанностей временно отсутствующего работника, за которым сохраняется место работы;
- 5) На время выполнения сезонных работ (заключается в случаях, когда работы в силу природных и климатических условий могут выполняться только в течение сезона).

Содержание трудового договора – совокупность его условий.

Трудовой договор должен содержать в качестве обязательных следующих сведений и условия:

- 1) Данные о работнике и нанимателе, заключивших трудовой договор;
- 2) Место работы с указанием структурного подразделения, в которое работник принимается на работу;
- 3) Трудовая функция;
- 4) Основные права и обязанности работника и нанимателя;
- 5) Срок трудового договора (для срочных трудовых договоров);
- 6) Режим труда и отдыха (если он в отношении данного работника отличается от общих правил, установленных у нанимателя);
- 7) Условия оплаты труда.

## 52. Заключение трудового договора.

Заключение трудового договора допускается с 16 лет.

С письменного согласия одного из родителей трудовой договор может быть заключен с лицом, достигшим 14 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 РБ).

Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в 2 экземплярах (один экземпляр передается работнику, другой хранится у нанимателя) и подписывается сторонами. Условия трудового договора определяются соглашением сторон с соблюдением требований ТК РБ.

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, в течении 1 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 14 лет (ребенка-инвалида – до 18 лет);
- Другое (ст. 16 ТК РБ).

По требованию гражданина или госоргана наниматель обязан известить их о мотивах отказа в письменной форме не позднее 3 дней после обращения.

Отказ в заключении трудового договора может быть обжалован в суде.

Фактическое допущение работника к работе является началом действия трудового договора независимо от того, был ли прием на работу надлежащим образом оформлен.

Фактическое допущение уполномоченным должностным лицом нанимателя работника к работе должно быть письменно оформлено не позднее трех дней после предъявления требования работника, профсоюза исходя из сложившихся условий (ст. 25 ТК РБ).

После заключения в установленном порядке трудового договора прием на работу оформляется приказом (распоряжением) нанимателя. Приказ (распоряжение) объявляется работнику под роспись.

Документы, предъявляемые при заключении трудового договора

При заключении трудового договора наниматель обязан потребовать, а гражданин должен предъявить нанимателю:

- 1) Документ, удостоверяющий личность; документы воинского учета (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на воинскую службу);
- 2) Трудовую книжку, за исключением впервые поступающего на работу и совместителей;
- 3) Документ об образовании или об обучении, подтверждающий права на выполнение работы;
- 4) Направление на работу в счет брони для отдельных категорий работников в соответствии с законодательством;
- 5) Индивидуальную программу реабилитации инвалида (для инвалидов);
- 6) Декларацию о доходах и имуществе, страховое свидетельство, медицинскую справку о состоянии здоровья и другие документы.

Прием на работу без указанных документов не допускается.

Запрещается требовать при заключении договора документы, не предусмотренные законодательством.

#### Трудовой договор с предварительным испытанием

С целью проверки соответствия работника поручаемой работе договор по соглашению сторон может быть заключен с условием испытания.

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 18 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 / 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 суде.

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.

### **53. Изменение трудового договора.**

Трудовой договор может быть изменен только с согласия сторон, если иное не предусмотрено ТК РБ.

Изменение трудового договора бывает трёх видов:

- Перевод (ст. 30 ТК РБ);
- Перемещение (ст. 31 ТК РБ);
- Изменение существенных условий труда (ст. 32 ТК РБ).

Переводом признается поручение нанимателем работнику работы по другой профессии, специальности, квалификации, должности по сравнению с обусловленными в трудовом договоре, а также поручение работы у другого нанимателя либо в другой местности (за исключением служебной командировки). Выделяют три разновидности перевода:

- Перевод на работу по другой профессии, специальности, квалификации, должности;
- Перевод на работу к другому нанимателю;
- Перевод на работу в другую местность.

#### Перемещение

Перемещением признается поручение нанимателем работнику прежней работы на новом рабочем месте как в том же, так и другом структурном подразделении, в пределах специальности, квалификации или должности с сохранением условий труда, обусловленных трудовым договором.

Рабочим местом является место постоянного или временного пребывания работника в процессе трудовой деятельности.

При перемещении не требуется согласия работника.

Перемещение должно быть обосновано производственными, организационными или экономическими причинами.

#### Изменение существенных условий труда

В связи производственными, организационными или экономическими причинами наниматель имеет право в порядке, предусмотренном ТК РБ, изменить существенные условия труда работника при продолжении им работы по той же специальности, квалификации или должности, определенных в трудовом договоре.

Изменением существенных условий труда признается изменение системы оплаты труда, режима рабочего времени, изменение гарантий, уменьшение размеров оплаты труда, а также других условий, устанавливаемых в соответствии с ТК РБ.

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.

## 54. Прекращение трудового договора.

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

Основаниями прекращения трудового договора являются:

- 1) Соглашение сторон (ст. 37 ТК РФ);
- 2) Истечение срока действия срочного трудового договора, кроме случаев, когда трудовые отношения фактически продолжают и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;
- 3) Расторжение трудового договора по желанию работника или по инициативе нанимателя;
- 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 организации;
- 6) Обстоятельства, не зависящие от воли сторон (ст. 44 ТК РФ);
- 7) Расторжение трудового договора с предварительным испытанием.

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

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок, предупредив об этом нанимателя письменно за месяц.

С согласия сторон и/или согласно коллективного договора, трудовой договор можно расторгнуть до истечения срока предупреждения.

Работник имеет право до истечения срока предупреждения письменно отозвать свое заявление, если на его место не приглашен другой работник, которому 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 ...), а также в случаях нарушения нанимателем законодательства о труде, коллективного договора, соглашения, трудового договора наниматель обязан расторгнуть трудовой договор в срок, указанный в заявлении работника.

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

Расторжение срочного трудового договора по требованию работника

Срочный трудовой договор досрочно расторгается по требованию работника в случае его болезни или инвалидности, препятствующих выполнению работы, нарушения нанимателем законодательства о труде, коллективного или трудового договора и по др. уважительным причинам.

Факт нарушения законодательства о труде, коллективного или трудового договора устанавливается специально уполномоченным госорганом надзора и контроля за соблюдением законодательства о труде, профсоюзами и (или) судом.

## **55. Контракт. Коллективный договор и соглашение.**

Разновидностью срочного трудового договора является контракт, который заключается в порядке и на условиях, предусмотренных законодательством о труде.

Трудовые контракты заключаются на срок от 1 года до 5 лет.

Трудовой контракт может быть прекращен досрочно, в частности, по соглашению сторон и в порядке расторжения срочного трудового договора по требованию работника.

*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 РБ).

Сторонами коллективного договора являются работники организации в лице их представительного органа (ст. 354 ТК РБ) и наниматель или уполномоченный им представитель (ст. 355 ТК РБ).

Содержание коллективного договора определяется сторонами в соответствии с соглашениями и ТК РБ в предусмотренных им случаях.

Коллективный договор может содержать положения об (о):

- 1) Организации труда и повышению 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/дисциплины труда;
- 9) Строительстве, содержании и распределении жилья, объектов социально-культурного назначения;
- 10) Организации санаторно-курортного лечения и отдыха работников и членов их семей;
- 11) Предоставлении дополнительных гарантий многодетным и неполным семьям, а также семьям, воспитывающим детей-инвалидов;
- 12) Улучшении условий жизни ветеранов, инвалидов и пенсионеров, работающих или работавших у нанимателя;
- 13) Создании условий для повышения культурного уровня и физического совершенствования работников;
- 14) Ответственности сторон за невыполнение коллективного договора;

Коллективный договор может иметь приложения, являющиеся его неотъемлемой составной частью.

Коллективный договор распространяется на нанимателя и всех работников, от имени которых он заключен.

Действие коллективного договора распространяется на работников, от имени которых он не заключался (вновь принятых и др.), при условии, если они выразят согласие на это в письменной форме.

Соглашение – нормативный акт, содержащий обязательства сторон по регулированию отношений в социотрудовой 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 РБ;
- на отраслевом уровне – соответствующие профсоюзы (объединения), объединения нанимателей и соответствующие органы госуправления;
- 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 1 год и не более чем на 3 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.



## **56. 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 РБ).

Рабочее время нормируется путем установления норм его продолжительности на протяжении календарной недели (рабочая неделя) и суток (рабочий день, рабочая смена) (ч. 3 ст. 110 ТК РБ).

Полная норма продолжительности рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю.

Для отдельных категорий работников устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени.

Для работников моложе 18 лет устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени: в возрасте от 14 до 16 лет – не более 23 часов в неделю, от 16 до 18 лет – не более 35 часов в неделю.

Инвалидам I, II группы установлена сокращенная продолжительность рабочего времени не более 35 часов в неделю. Продолжительность рабочего времени для работающих на территории радиоактивного загрязнения в зоне эвакуации (отчуждения), в том числе временно направленных или командированных в эти зоны, не может превышать 35 часов в неделю.

Продолжительность ежедневной работы (смены) определяется правилами внутреннего трудового распорядка или графиком работ (сменности).

Неполное рабочее время. По соглашению между работником и нанимателем могут устанавливаться как при приеме на работу, так и впоследствии неполный рабочий день или неполная рабочая неделя.

Наниматель обязан устанавливать неполное рабочее время работникам, указанным в части 2 ст. 289 ТК РБ.

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 РБ для работников норм ежедневной и еженедельной продолжительности рабочего времени и времени отдыха на протяжении суток, недели, месяца и .... Режим рабочего времени определяет время начала и окончания рабочего дня (смены), время обеденного и других перерывов, последовательность чередования работников по сменам, рабочие и выходные дни. Режим рабочего времени определяется правилами внутреннего трудового распорядка или графиком работ.

## **57. 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 согласно ТК РБ.

Трудовой отпуск работника предназначен для отдыха и восстановления работоспособности, укрепления здоровья и иных личных потребностей.

Виды трудовых отпусков:

- Основной отпуск;
- Дополнительные отпуска.

Трудовой отпуск предоставляется за работу в течение рабочего года (ежегодно) с сохранением работы и среднего заработка (ст. 153 ТК РБ).

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 законом.

Продолжительность основного отпуска не может быть менее 24 календарных дней. Продолжительность основного отпуска обязательна для всех нанимателей.

Продолжительность отпуска работника считается в календарных днях.

Государственные праздники и праздничные дни, приходящиеся на период трудового отпуска, в число календарных дней отпуска не включаются и не оплачиваются (ч. 2 ст. 151 ТК РБ).

Работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, на основании аттестации рабочих мест по условиям труда предоставляется дополнительный отпуск за работу с вредными и (или) опасными условиями труда.

Работникам с ненормированным рабочим днем наниматель за счет собственных средств устанавливает доп. отпуск за ненормированный рабочий день продолжительностью до 7 календарных дней (ст. 158 ТК РБ).

Работникам, имеющим продолжительный стаж работы в одной организации, отрасли, наниматель за счет собственных средств может устанавливать дополнительный отпуск за продолжительный стаж работы до 3 календарных дней.

Дополнительные поощрительные отпуска могут устанавливаться за счет собственных средств нанимателя коллективным договором, соглашением или нанимателем всем работникам, отдельным их категориям.

Часть отпуска (основного и дополнительного), превышающая 21 календарный день, по соглашению между работником и нанимателем может быть заменена денежной компенсацией (ч. 1 ст. 161 ТК РБ).

Трудовые отпуска (основной и дополнительный) за первый рабочий год предоставляются не ранее чем через полгода работы у нанимателя, за исключением случаев, предусмотренных ст. 166 ТК РБ.

Очередность предоставления трудовых отпусков устанавливается для коллектива работников графиком трудовых отпусков, утверждаемым нанимателем по согласованию с профсоюзом, либо нанимателем по согласованию с работником в случае отсутствия профсоюза.

По договоренности между работником и нанимателем трудовой отпуск может быть разделен на две части, если иное не предусмотрено коллективным договором, соглашением. При этом одна часть должна быть не менее 14 календарных дней (ч. 1 ст. 174 ТК РБ).

Трудовой отпуск может быть прерван по предложению нанимателя и с согласия работника (отзыв из отпуска) (ч. 2 ст. 174 ТК РБ).

*Трудовой отпуск может быть перенесен или продлен (ст. 171 ТК РБ):*

- 1) При временной нетрудоспособности работника;
- 2) При наступлении срока отпуска по беременности и родам;
- 3) В случае привлечения работника к выполнению государственных обязанностей с правом на освобождение от работы;
- 4) При совпадении трудового отпуска с отпуском в связи с обучением;
- 5) В случаях невыплаты работнику в установленный срок заработной платы за время отпуска;
- 6) С согласия сторон, а также в других случаях, предусмотренных законодательством или коллективным договором.

Если выше перечисленные причины наступают во время трудового отпуска, он продлевается на соответствующее число календарных дней либо по желанию работника неиспользованная часть отпуска переносится на другой согласованный с нанимателем срок текущего рабочего года.

Если выше перечисленные причины наступили до начала трудового отпуска, отпуск по желанию работника переносится на другое время данного рабочего года, определяемое по договоренности.

Работник обязан уведомить нанимателя о причинах, препятствующих использованию отпуска в выделенный 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 ст. 183 ТК РБ.

Право на социальный отпуск работника не зависит от продолжительности, места и вида работы, наименования/организационно-правовой формы организации.

На время социальных отпусков сохраняется прежняя работа и в случаях, предусмотренных ТК РБ или коллективным договором – ЗП.

Социальные отпуска предоставляются сверх трудового отпуска.

Социальные отпуска предоставляются за тот календарный год, в котором работник имеет на них право.

В случаях неиспользования социального отпуска в текущем календарном году он не переносится на следующий рабочий год и не заменяется денежной компенсацией, в том числе при увольнении.

Виды социальных отпусков:

- По беременности и родам;
- По уходу за детьми;
- В связи с обучением;
- В связи с катастрофой на Чернобыльской АЭС;
- По уважительным причинам личного и семейного характера.

## **58. Трудовая дисциплина. Дисциплинарная ответственность.**

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

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

Меры дисциплинарного взыскания (ст. 198 ТК РФ)

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 проступка, обстоятельства, при которых он совершен, предшествующая работа и поведение работника на производстве.

К работникам, совершившим дисциплинарный проступок, независимо от применения мер 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 РФ)

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 свидетелей.

За каждый проступок может быть применено только одно взыскание.

Дисциплинарное взыскание оформляется приказом нанимателя.

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

Работник, не ознакомленный с приказом, постановлением о взыскании, считается не имеющим дисциплинарного взыскания.

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

Сроки применения дисциплинарных взысканий (ст. 200 ТК РФ)

Взыскание применяется не позднее 1 месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни работника/пребывания его в отпуске.

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

Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее 6 месяцев, а по рез-там ревизии, проверки, проведенной компетентными госорганами/организациями, – позднее 2 лет со дня совершения проступка.

## **59. Материальная ответственность работников.**

Условия привлечения работников к материальной ответственности  
(ч. 1 ст. 400 ТК РФ)

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 РФ).

Случаи ограниченной материальной ответственности (ст. 403 ТК РФ)

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 РФ).

С согласия нанимателя работник может передать для возмещения причиненного ущерба равноценное имущество или исправить поврежденное.

## **60. Понятие миссии и цели организации.**

Одной из главных задач любого управления является целеполагание или целепостановка, ради достижения которых формируется, 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

Важно выявить перечень нужных функций управления; обосновать состав и величину ресурсов; определиться со стратегией; 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.

## **61. Классификация целей организации.**

Система управления — прежде всего целенаправленная система действий, имеющая иерархическое строение и организована для достижения целей организации. Различие между целями определяет 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 определяют удовлетворение потребностей его членов. Между этими двумя целями прослеживается детерминация, так как реализация внешней цели является средством достижения внутренней.

*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 5 лет), среднесрочные (от 1 до 5 лет) и краткосрочные (до 1 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 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 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, характеризующиеся количественными показателями, например, объем производства в рублях, описываемые качественно — улучшение морально-психологического климата в коллективе.

*С точки зрения уровней* различают общие и специфические цели. Общие цели формируются на основе общего представления, т. е. миссии организации, отражают направления деятельности всего коллектива и могут быть интегральными и функциональными.

Специфические цели разрабатываются в каждом подразделении и определяют основные направления его деятельности исходя из установок общих целей.



## **62. Требования к целям организации.**

Реализация целей возможна при условии, когда, 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 разных этапах.

Важным требованием целеполагания является реальность целей, обеспеченность соответствующими материальными и людскими ресурсами.

Цели должны быть гибкими, способными к трансформации и коррективке, т.е. быть отзывчивыми в случае непредсказуемых изменений ситуации в фирме.

Т.к. 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.

Важным признаком эффективной деятельности являются результативность, рациональность технологии, надежность оборудования, материалов, организация процессов в соответствии с поставленными целями.

### 63. **Функции управления (менеджмента).**

Цели и задачи менеджмента являются отправным моментом для определения объема и видов работ, достигаемых через управленческие действия. Эти действия получили название управленческих функций.

"Функция" от лат. означает выполнение, деятельность, обязанность.

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

Т.к. каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, то система функций — совокупность взаимосвязанных в времени/пространстве видов деятельности, выполняемый субъектом управления при конкретном воздействии на объект управления.

Результативность менеджмента будет достигаться при обеспечении каждой функции необходимыми ресурсами.

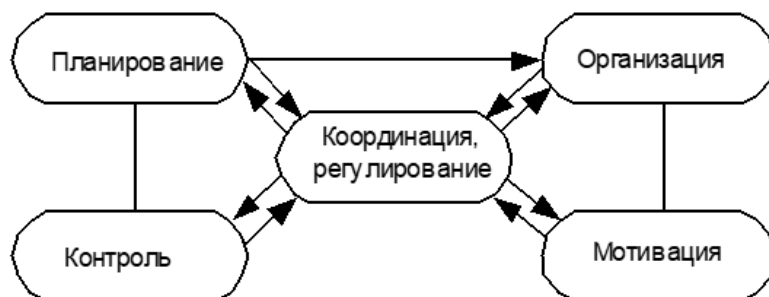
В содержании функций необходимо отразить и специфику рыночных отношений, участников хозяйственности, связей с работодателем, гос-вом, ....

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:

- Планирование; - Организация; - Координация и регулирование;
- Мотивация (стимулирование); - Контроль.

Взаимосвязь между ними может быть представлена круговой диаграммой, показывающей содержание любого процесса управления



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.

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/вспомогательным/обслуживающим производством, маркетингом, финансами, качеством, трудом, нововведениями, персоналом и т. д.

## 64. Планирование как функция управления.

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, распределения ресурсов, адаптации к факторам внешней и внутренней среды организации.*

Первым решением при планировании будет выбор целей организации.

Основная цель организации 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 задач.

Современным инструментом управления развитием организации в условиях изменений во внешней среде – стратегическое управление.

Стратегию организации можно представить как генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

Стратегическое управление сводится к процессу, к выбору порядка действий организации по разработке/реализации стратегии.

Стратегическое планирование — 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:

1. Где находится организация сейчас, какова стратегическая ситуация, в которой она находится?
2. В каком положении руководство хочет видеть ее в будущем?
3. Какие проблемы могут возникнуть в процессе осуществления целей?
4. Какие действия нужно сделать 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.



Сложность процесса планирования определяется и содержанием этапа, требующего проведения большого объема изыскательных работ.

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 – анализ и оценка факторов внешней/внутренней среды. Внутренняя среда организации — совокупность ситуационных факторов внутри: целей, структуры, задач, технологий и людей.

Внешние факторы принято делить на среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия. Внешняя среда организации прямого воздействия — факторы, которые влияют на операции организации: *поставщики, трудовые ресурсы, законы, потребители и конкуренты*. К факторам косвенного воздействия относят: *политические факторы, социальные и культурные факторы, состояние экономики, международные события, научно-технический прогресс*.

Одним из инструментов анализа предлагается так называемый СВОТ (SWOT) — сокращение "мощь", "слабость", "возможность", "угроза".

На выбор стратегии оказывают влияние факторы:

1. Вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает организация — уровень конкурирующих организаций, производящих однородную продукцию и выступающих на одном рынке.
2. Состояние внешнего окружения.
3. Характер целей, выбранные высшим руководством и собственниками.
4. Уровень риска. Высокая степень риска обычно приводит организацию к непоправимым последствиям.

В зависимости от приоритетностей целей стратегии классифицируются следующим образом:

1. Продуктово-рыночная стратегия направлена на определение видов конкретной продукции и их технологий.
2. Стратегия маркетинга – гибкое приспособление деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке.
3. Конкурентная стратегия создана на снижение издержек производства и повышение качества продукции, выход на новые секторы рынка.
4. Стратегия управления набором отраслей решает диверсификацию видов деятельности за счет отраслей, определенные 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 носит долгосрочный, среднесрочный и краткосрочный характер.

В ходе долгосрочного планирования (свыше 5 лет) определяют общие цели организации и стратегию. Основная задача среднесрочного планирования (от 1 года до 5) — выбор средств выполнения намеченных целей, выполняемых в виде различного рода программ. Краткосрочное (до года), — имеет форму бюджетов, сетевых графиков. Разновидностью краткосрочных планов являются оперативные, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

Планирование базируется на ряде принципов.

Основными из них считаются:

- 1) Участие максимального числа сотрудников в работе над планом;
- 2) Непрерывность;
- 3) Гибкость, предполагающая при необходимости корректировку принятых решений;
- 4) Согласование планов;
- 5) Экономичность;
- 6) Создание условий для его выполнения.

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

## **65. Организация как функция управления.**

Эта функция является базисной функцией менеджмента, сводящейся 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 каждого

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.

Выдвигается ряд принципов, которыми целесообразно руководствоваться в процессе выполнения функции организации:

1. Определение миссии, целей и задач организации;
2. Определение видов деятельности;
3. Определение рациональных форм разделения труда;
4. Группировка видов деятельности и человеческих ресурсов в организационные структуры;
5. Разработка структуры органов управления;
6. Регламентация функций, подфункций, работ;
7. Установка прав/обязанностей аппарата управления/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. 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.

## **66. Координация и регулирование как функции управления.**

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, которое направлено на поддержание требуемого соответствия между различными элементами системы, ликвидацию возможных отклонений от установленных норм, графиков и плановых заданий.



## 67. Мотивация как функция управления.

Мотивация — 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.

*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 Маслоу существует 5 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).

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.

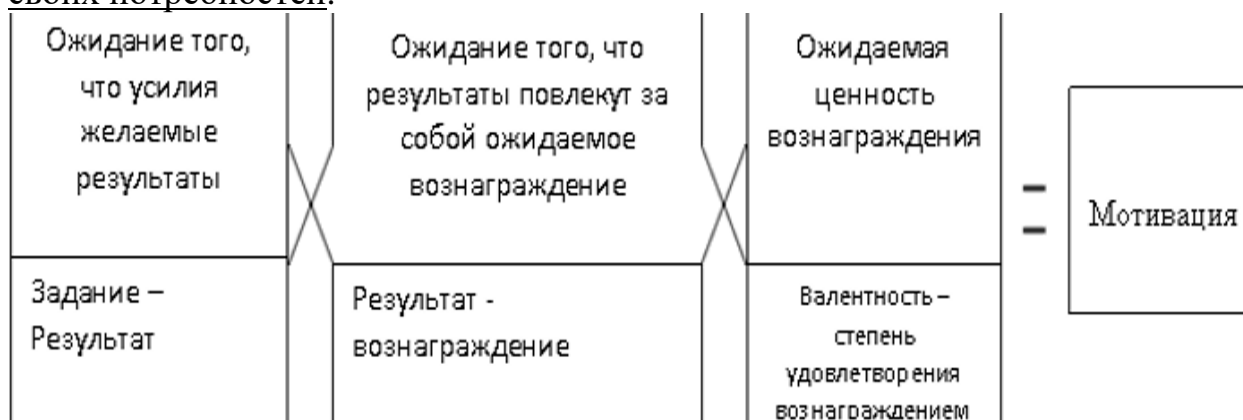
В основе теории Маслоу лежат следующие положения:

- 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.

*Процессуальные теории мотивации.*

Основной вклад в развитие процессуальных теорий внес Врум. В основе его работы лежит теория ожиданий. 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.

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.

*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.

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/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 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 ситуации человек ведет себя как X или как Y, соответственно выбирается и способ мотивации.

## **68. Контроль как функция управления.**

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. Сис-ма 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 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.

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 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, показателей эффективности.

2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами. Вторым этапом 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 контроллинг как функционально обособленные направления экономической деятельности организации, связанных с реализацией функций управления.

Контроллинг — направление в менеджменте, возникающее на стыке анализа, планирования, управленческого учета.

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 контроллинга и мониторинга, но базис, на котором они создаются, останется тем же.

В практической деятельности руководители всех уровней используют все функции менеджмента.

## 69. Принципы менеджмента.

Механизм взаимодействия между управляющей и управляемой подсистемами обуславливается принципами, т.е. правилами, которыми руководствуются менеджеры всех уровней.

Под принципами менеджмента следует понимать основополагающие идеи, закономерности, нормы и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих действий в сложившихся социально-экономических условиях.

В литературе приводится общая классификация принципов менеджмента организации.

Главным принципом считается научность в сочетании с элементами искусства. Научность управления предполагает многовариантность расчетов, чтобы все управленческие действия осуществлялись на базе применения научных методов и подходов.

Принцип сочетания централизации и децентрализации в управлении сводится к распределению полномочий на принятие конкретно определенных решений на каждом управленческом уровне. Оптимальным вариантом считается подход, когда централизованными являются решения, относящиеся к разработке целей и стратегии организации, а децентрализованными — решения, относящиеся к оперативному управлению.

Под децентрализацией понимается передача права принятия решения низовому звену, которое пользуется хозяйственной самостоятельностью.

Принцип сочетания централизации и децентрализации в менеджменте обуславливает необходимость умелого использования единоначалия и коллегиальности. Содержание единоначалия сводится к тому, что руководителю организации или подразделения представляется право единоличного решения вопросов, входящих в его компетенцию.

Коллегиальность предполагает выработку коллективного решения на основе мнения руководителей разных уровней, и прежде всего исполнителей конкретных решений.

Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности. Содержание его сводится к тому, что каждый подчиненный должен выполнять поставленные ему задачи и отчитываться за их выполнение. Каждый в иерархии управления наделяется конкретными правами и несет ответственность за выполнение поставленных перед ним задач.

Принцип плановости является одним из важнейших принципов, формой реализации управленческих воздействий. Реализуется посредством разработки соответствующих планов развития, установлением на определенный период направлений, темпов, пропорций развития производства.

Значимым принципом менеджмента является демократизация управления, как форма участия в управлении организацией посредством коллегиального принятия решений через приобретение акций и т. п.

Проверка исполнения. Реализация этого принципа предполагает постоянный контроль за выполнением доведенных заданий на основе обратной связи.

Логическим продолжением принципов ответственности, плановости, проверки исполнения есть принцип мотивации. Суть принципа заключается в том, чтобы на основе личной заинтересованности, с помощью разнообразных мотивов, таких как материальное поощрение, возможность продвижения по службе, самореализации добиваться решения поставленных задач.

Принцип правильного подбора и расстановки кадров. Правильное использование сути этого принципа позволяет формировать работоспособный коллектив со здоровым микроклиматом.

Принцип экономичности и эффективности означает, с одной стороны, эффективное решение производственных задач, а с другой стороны — экономичную организацию самого процесса управления.

## **70. Классификация методов управления.**

Термин "метод" греческого происхождения (methodos) трактуется двояко: как способ познания, исследования природных явлений и общественной жизни и как прием, способ или образ практического действия. В первом случае это познание науки управления, во втором — способ осуществления управленческой деятельности, т.е. наблюдается взаимный процесс обогащения как теории, так и практики.

Методы менеджмента можно определить как совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Важной задачей методов управления является обеспечение высокой эффективности работы организации, слаженности, максимальной активности каждого члена коллектива.

Методы менеджмента тесно связаны с принципами. Они выступают в качестве способов реализации этих принципов.

Если принципам следуют, то методы же вносят более альтернативный характер, их можно выбирать из множества вариантов конкретного способа или приема действий.

Методы принятия управленческих решений по сути представляют процесс управления как совокупность процессов разрешения проблем и подразделяются на группы: методы постановки проблем; методы решения проблем; методы организации выполнения принятых решений.

Вся система методов управления, соответствующим образом воздействуя на людей, побуждают их к выполнению требований объективных социально-экономических законов развития общества.

По особенностям и характеру воздействия на мотивы поведения сотрудников выделяют три группы методов: экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические.

## 71. Экономические методы управления.

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

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

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

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

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

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

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

3. Кредитование предполагает создание условий, побуждающих предприятие рационально использовать кредиты и собственные оборотные средства, повышать рентабельность. Банк, представляя кредит предприятию, контролирует объективность кредита, его целевой характер, срочность, возвратность.

4. Ценообразование. Центральное место среди 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 и 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, ....

## 72. Организационно-распорядительные методы управления

Организационно-распорядительные методы реализуются в формах:

- Методах организационного воздействия;
- Методах распорядительного воздействия;
- Методах дисциплинарного воздействия.

*К методам организационного воздействия относятся:*

Регламентирование — жесткий тип организационного воздействия, содержание которого сводится к разработке и введении в действие организационных положений, обязательных для исполнения и действующих в течение точно определенного этими положениями периода.

При этом различают общеорганизационное, функциональное, структурное и должностное регламентирование.

Организационное регламентирование — положения общеорганизационного характера, определяющие организационную особенность и порядок функционирования социально-экономической системы в целом. Примером такого положения служит закон о предприятии.

Функциональное регламентирование сводится к разработке положения, предусматривающее внутренний порядок, организационный статус различных звеньев, их задачи, функции полномочия и пр. Таким положением является Положение о линейных и функциональных органах.

Сущность структурного регламентирования заключается в установлении типовых структур, которые определяют основные черты построения внутренних организационных основ.

Должностное регламентирование осуществляется посредством штатов и должностных инструкций, в которых устанавливается перечень должностей и основные требования к их замещению.

Нормирование. Этот метод считается менее жесткий и заключается в установлении норм и нормативов, которые служат ориентировкой в деятельности, устанавливают ее границы по верхним и нижним пределам.

Инструктирование. Содержание его сводится к ознакомлению с условиями работы, объяснению возможных проблем, предостережению от повторяющихся ошибок, совету по выполнению отдельных видов работ и ....

Инструктирование имеет форму методической и информационной помощи и может осуществляться путем личных контактов, коллективно, посредством радио, телефона, видеоустройств и др.

*Методы распорядительного воздействия.*

Распорядительное воздействие осуществляется в процессе функционирования системы и направлено на обеспечение сложной работы управленческого аппарата, на поддержание системы в заданном режиме работы или перевод ее в более совершенное состояние. Такие условия могут выражаться в виде устного или письменного распоряжения и иметь форму приказа или договора.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационное требует контроля и проверки исполнения. С этой целью оно устанавливает единый

порядок учета, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений и указаний.

*Методы дисциплинарного воздействия.*

Приемы и способы дисциплинарного воздействия сводятся к установлению ответственности и ее практической реализации. При этом выделяют личную, коллективную, материальную, моральную и служебную ответственность.

### 73. Социально-психологические методы управления.

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

Социально-психологические методы состоят из двух групп методов.

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

1. Методы социального нормирования — это положения и правила внутреннего поведения, кодексы производственного этикета и .... Создают в коллективе прогрессивные социальные, моральные и этические нормы.

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

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

4. Воспитательные методы — приемы и способы убеждения, контроля за деятельностью руководства, что развивает у работников мотивацию.

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

1. Методы профессионального отбора и обучения. Сущность этих методов сводится к отбору людей, обладающих психологическими характеристиками, соответствующие выполняемой работе лучше всего.

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

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

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

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

#### **74. Понятие и характеристика организационной структуры управления.**

Достижение поставленных целей организации, реализация ее стратегии, эффективное использование внутренних факторов в значительной мере определяются правильностью построения структуры управления.

Категория "структура" означает строение, единство устойчивых взаимосвязей между элементами, внутреннюю форму системы.

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.

Т.о., в основе структуры лежат звенья как должности, подразделения и службы, 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, совет директоров); линейного управления (орган руководства подразделениями основной деятельности); функционального управления (производственный отдел).

Руководители более высокого уровня управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

Организационные структуры объединяют человеческие/материальные ресурсы, различаются между собой по сложности решаемых задач, составом соответствующих подразделений, средней нормой управляемости, численностью персонала, разделением труда, использованием ИТ.

В управленческой литературе достаточно уделяется внимания принципам формирования организационных структур управления, которые могут быть сформулированы следующим образом:

- Организационная структура управления должна отражать цели и задачи организации, 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 следует определять полномочия и ответственность каждого работника и органа управления, предусмотреть взаимосвязи между ними, которые определяются, правилами и должностными обязанностями;

- Необходимо поддерживать соответствие между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями, 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.

## 75. Типы организационных структур управления.

В менеджменте сложилось два типа управления: *бюрократический и органический*. В основе такого деления лежат особенности организационных структур, позволяющие увидеть сферы использования/перспективы развития.

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, приводящее к появлению специалистов высокой квалификации 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;
- Осуществление найма на работу согласно квалифицированным требованиям в данной должности.

Бюрократическая организационная структура характеризуется централизацией управления, большой сложностью и 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 такого типа организационных структурах 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 стандартизированных правил, норм, ограничивает взаимодействие с клиентами. Все это приводит к тому, что организация утрачивает гибкость поведения.

Организация, построенная по такому типу, не может адекватно реагировать на изменяющиеся условия, что объективно необходимо для успешного функционирования организации.

В начале 60-х годов стало очевидным, что недостатки организационных структур, стали превышать их достоинства. Организации начали разрабатывать и внедрять более гибкие типы 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.

Они создаются на временной основе для реализации проектов и программ.

Органический тип представляет собой децентрализованную организацию управления, которая имеет большую самостоятельность в принятии решений на низовых уровнях, небольшое число управленческих уровней, инструкций, менее формализована. Формы и стиль общения в органических структурах преобладают партнерские, 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.



## 76. Виды бюрократических структур управления.

### *Линейная организационная структура управления.*

Линейная структура является одной из простейших структур управления и отражает общую ступень разделения управленческого труда. Сущность линейного управления состоит в том, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, наделенный определенными полномочиями, осуществляемый руководством подчиненными ему работниками.

Линейная структура управления 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.

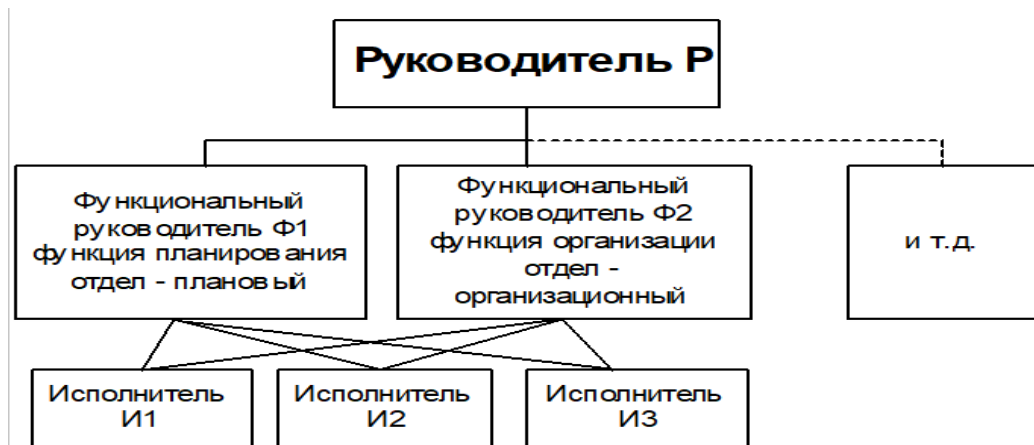
Линейная структура управления используется в небольших организациях на низшем уровне управления, выполняющих элементарные производственные функции, является менее гибкой.

Преимущества линейной структуры: единство распорядительства; не появляется противоречивых команд; обеспечивается быстрое принятие решений; согласованность действий; полная ответственность руководителя за результаты деятельности.

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

### *Функциональная организационная структура управления.*

В структуре повышается эффективность управления за счет создания функциональных звеньев, участия в работе специалистов, передачи им полномочий и ответственности за результаты деятельности, специализирующихся на выполнении определенных видов работ в единой системе линейного управления. Блоки одного профиля объединяют специалистов в специализированные подразделения — отделы производства, маркетинга, финансов.

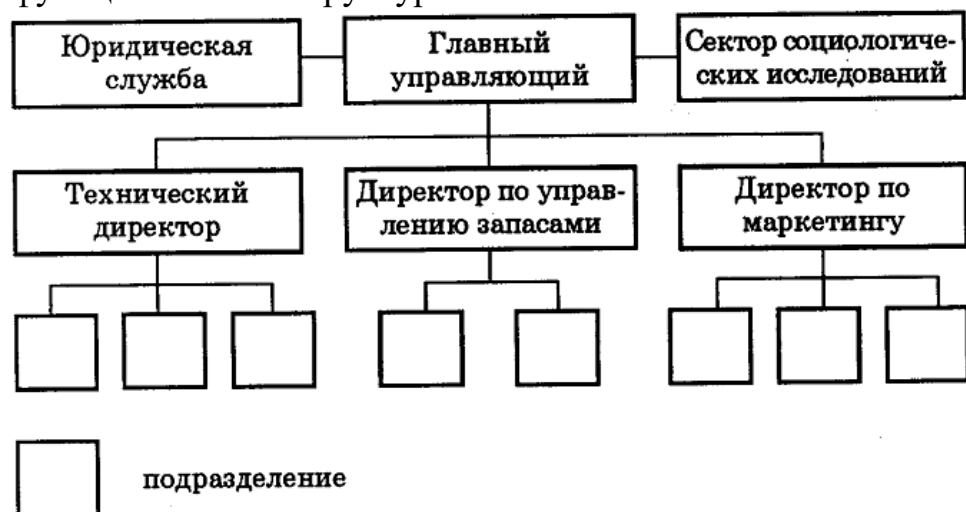


Преимущества: стимулирует деловую и профессиональную специализацию; линейные руководители освобождаются от глубоких знаний по каждой функции; упрощается работа линейных руководителей, возрастает удельный вес перспективных решений.

Недостатки: в большой организации цепь команд от руководителя до исполнителя становится слишком длинной; имеет место дублирование в решении вопросов управления.

*Линейно-функциональная (штабная) структура управления.*

Линейно-функциональная структура представляет результат синтеза линейной и функциональной структур.



При линейно-функциональном управлении у линейного руководителя появляется 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.

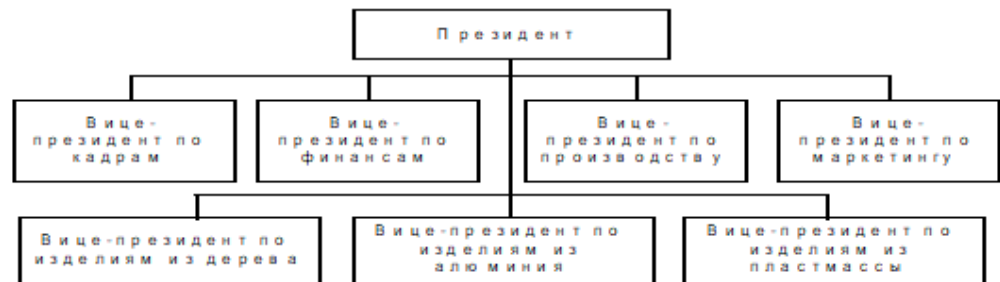
Преимущества: возрастает возможность более глубокой подготовки управленческих решений и плановых заданий; создаются хорошие условия для профессионального и служебного роста сотрудников; высвобождаются линейные менеджеры от глубокого анализа проблем.

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

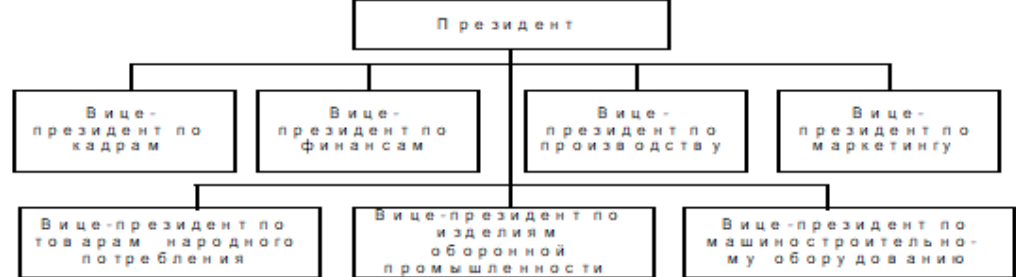
### *Дивизиональные организационные структуры управления.*

Сущность дивизионного управления состоит в том, что ключевыми фигурами в управлении организаций становятся не руководители функциональных подразделений, а управляющие производственными подразделениями. С расширением рынков сбыта, внедрением новых технологий, происходит выделение управленческих звеньев, которые специализируются по видам товаров, группам потребителей, географическим районам.

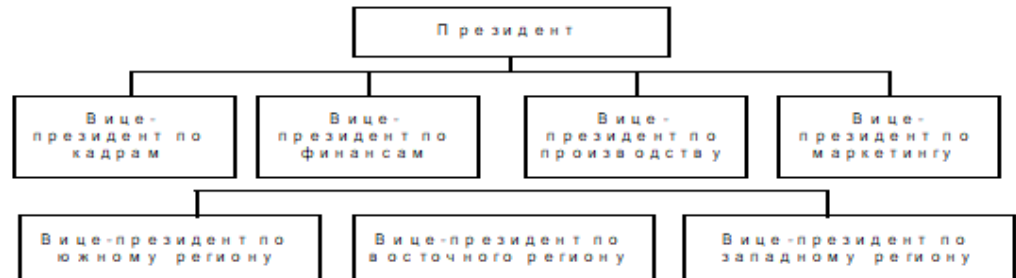
#### 1. Продуктивная структура:



#### 2. Структура, ориентированная на потребителя



#### 3. Территориальная организация труда



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.

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.

## 77. Виды органических структур управления.

### *Проектные организационные структуры*

Под проектной (программно-целевой) структурой понимается временная организация, создаваемая по разработке проектов, охватывающих любые процессы изменений в системе (модернизацию производства, освоение новых изделий или технологий, строительство объектов).

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 команды, работающей на временной основе. В состав группы включают специалистов. Руководитель проекта наделяется всей полнотой власти для решения задач, связанных с разработкой и реализацией проекта, и несет 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, 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 разработкой 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*

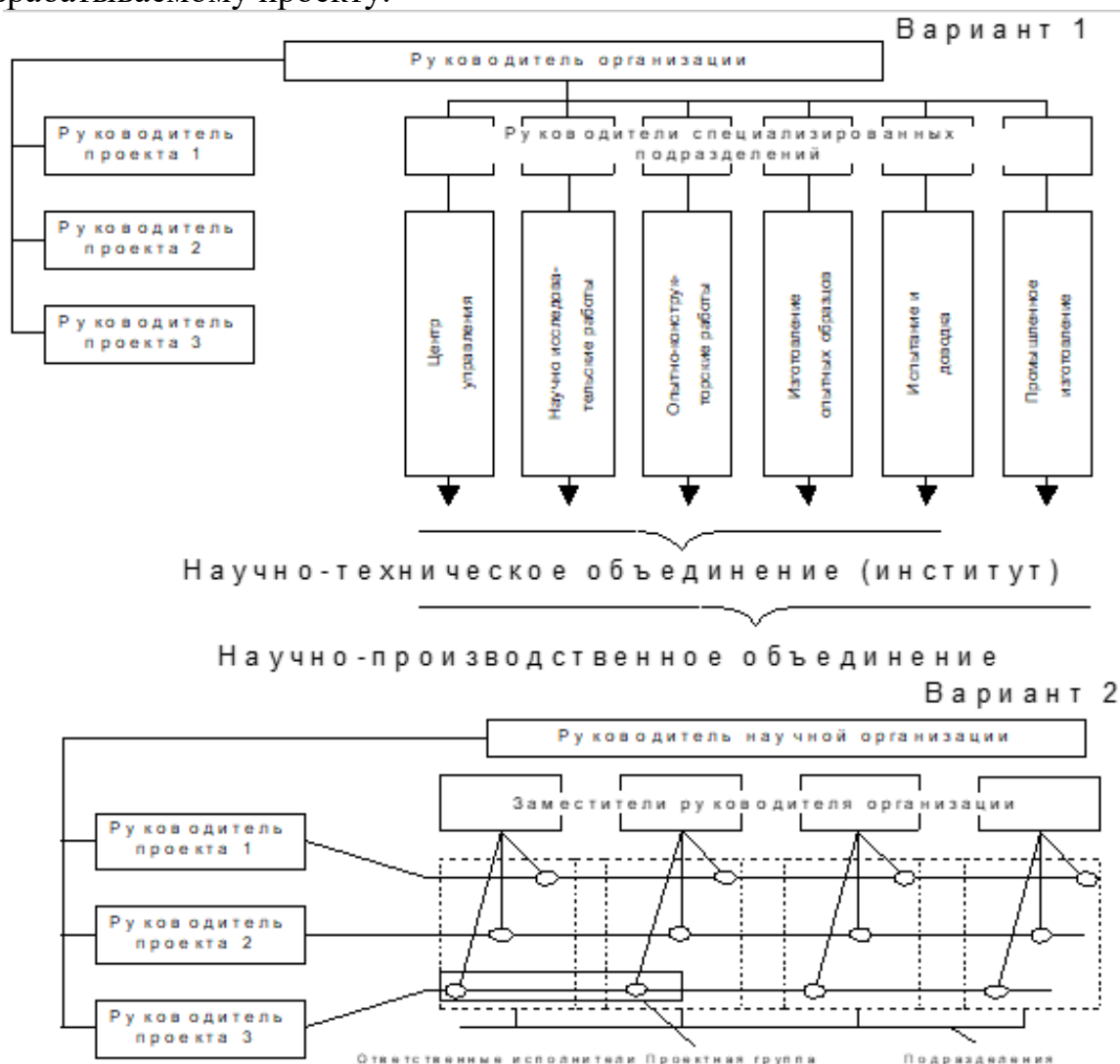
Одной из наиболее распространенных разновидностей проектных структур является матричная структура.

Она представляет собой организацию, в которой линейно-функциональная структура дополняется особыми штабными органами, координирующие 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. Есть два варианта матричной структуры: один со специально созданным центром управления проектами, другой — без него. Предложенные варианты матричных организационных структур могут быть детализированы применительно к конкретному разрабатываемому проекту.



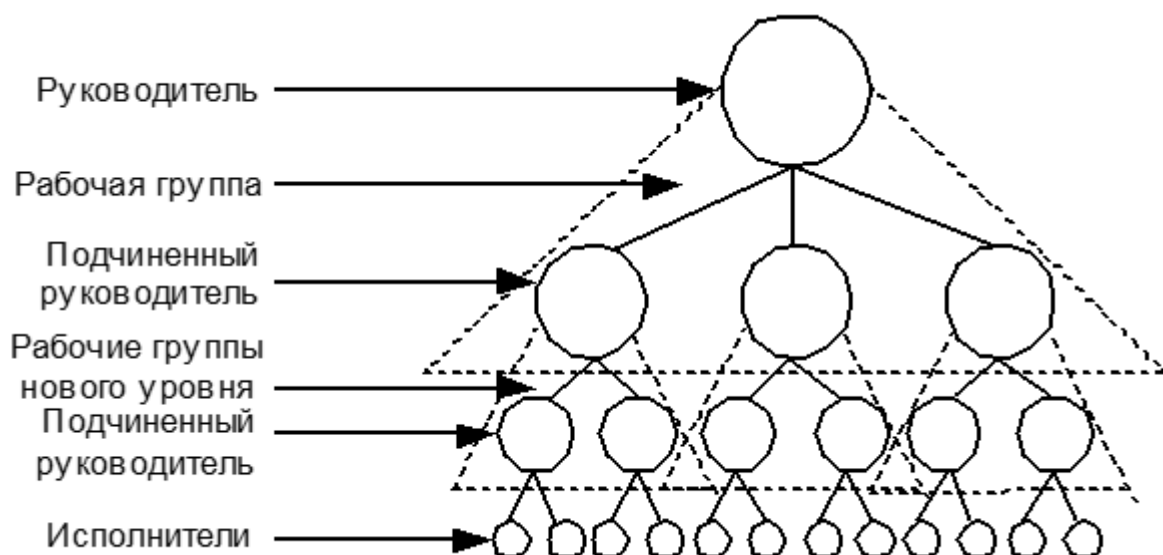
Матричные структуры позволяют быстро адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям деятельности организации.

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.

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



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.

## **78. Тенденции развития организационных структур управления.**

Характерной чертой последнего десятилетия XX в. является введение новых структур управления. В ходе проведенных экспериментов нередко используются разнообразные комбинации известных видов и типов структур, функционирование которых способствует успешному решению специфических задач организации.

Тенденции развития организационных структур:

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

Венчурные и инновационные названия являются синонимами, происходят от английского слова "venture", что означает "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 конгломератной структуры. Конгломератную организационную структуру, как сочетание разнородных структур, может иметь организация, подразделения которой построены по разным признакам: в первом — функциональная структура, во втором — дивизиональная, в третьем — проектная и т. д.

Практически конгломератами являются крупные корпорации, объединяющие десятки самостоятельных предприятий.

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.