

Основы бизнеса и права.

Раздел 1. Экономическое и правовое содержание предпринимательской деятельности.

Тема 1.1. Теоретические основы права и государства.

1.Понятие и признаки права.

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

3.Государство: понятие, признаки и происхождение.

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

Основные черты (признаки) права:

1.Право - это совокупность правил поведения, норм, устанавливаемых государством.

2.Право - систематизированная совокупность создаваемых государством правил поведения; выступает в виде отраслей и институтов права.

3.Право выражает государственную волю.

4. Право и его правовые нормы выступают в определенной, официально выраженной **письменной** форме. Это - установленные в государстве нормативные правовые акты (законы, декреты, указы).

5. Право - это система правил поведения, имеющих **общеобязательный** характер, т.е. подлежащих выполнению всеми субъектами права.

6. Реализация правовых норм обеспечивается государством.

7. Право как системная совокупность правовых норм характеризуется динамизмом, изменчивостью, которые обусловлены развитием реализуемых правом общественных отношений.

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.
(Великобритания, США, Австралия.)

2. Действие нормативного правового акта во времени.

Нормативный правовой акт действует бессрочно, если в его тексте не оговорено иное.

Временный срок действия может быть установлен для всего нормативного правового акта или его частей.

В этом случае в нормативном правовом акте (его части) должны быть указаны срок действия нормативного правового акта или событие, при наступлении которого нормативный правовой акт утрачивает силу. По истечении указанного срока или при наступлении указанного в нормативном правовом акте события нормативный правовой акт (его часть) автоматически утрачивает силу.

До истечения установленного срока орган (должностное лицо), принявший (издавший) нормативный правовой акт, может принять решение о продлении действия нормативного правового акта (его части) на новый срок или о придании ему бессрочного характера.

Действие нормативных правовых актов в пространстве.

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

Прекращение действия нормативного правового акта.

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

истечения срока, на который был рассчитан временный акт (его часть);

признания нормативного правового акта (его части) неконституционным в установленном законом порядке;

признания нормативного правового акта (его части) утратившим силу;

отмены нормативного
правового акта в случаях,
предусмотренных
Конституцией и иными
законодательными актами
Республики Беларусь.

Действие нормативного правового акта по кругу лиц.

Нормативные правовые акты, по общему правилу, распространяют свое действие на всех (на граждан, иностранцев, лиц без гражданства). Существуют нормативные правовые акты, которые действуют на отдельную категорию лиц (Положение о прохождении службы в органах и подразделениях по чрезвычайным ситуациям Республики Беларусь, утвержденное Указом Президента Республики Беларусь от 11.01.2013. № 22.

Правонарушение и юридическая ответственность.

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»

ЮРИДИЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

- в теории права под юридической ответственностью понимается государственное принуждение к исполнению требований, предусмотренных нормами права.

3. Государство: понятие, признаки и происхождение

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

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
государства:

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

Унитарное государство это 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 государств. Государства, образующие конфедерацию, полностью сохраняют свою самостоятельность. Конфедерации создаются в целях решения межгосударственных задач - (СНГ).

Тема 1.2. Гражданское право Республики Беларусь.

1. Понятие гражданского права.

Субъекты и объекты гражданского права.

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

3. Представительство. Доверенность.

4. Сроки в гражданском праве. Исковая давность.

5. Право собственности и другие вещные права. Защита гражданских прав.

6. Общие положения об обязательствах.

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

1.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.

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

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

Физические лица как субъекты гражданских правоотношений

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Юридические лица как субъекты гражданских правоотношений

Юридическим лицом признается организация, которая

- 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 юридического 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.

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

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

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

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

Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, природоохранных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных 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 постольку 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 иностранных юридических лиц, в форме финансово-промышленных и иных хозяйственных групп в порядке и на условиях, определяемых законодательством о таких группах.

Юридическое лицо имеет свое наименование, содержащее указание на его организационно-правовую форму.

Место нахождения юридического лица определяется местом нахождения его постоянно действующего исполнительного органа (административно-территориальная единица, населенный пункт, а также дом, квартира или иное помещение, если они имеются).

**Республика Беларусь,
административно-
территориальные единицы –
субъекты гражданского права**

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

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

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

Объекты гражданских прав:

- 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 приравняются 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.

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

Сделками признаются действия граждан и юридических лиц, направленные на установление, изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей. Сделки могут быть дву- или многосторонними (договоры) и односторонними.

Односторонней считается сделка, для совершения которой в соответствии с законодательством или соглашением сторон необходимо и достаточно выражения воли (действия) одной стороны.

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

Форма сделок

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

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

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

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

Сделка в простой письменной форме должна быть совершена путем составления документа, выражающего ее содержание и подписанного лицом или лицами, совершающими сделку, либо должным образом уполномоченными ими лицами.

В простой письменной форме должны совершаться сделки (за исключением сделок, требующих нотариального удостоверения):

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

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

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

Нотариальное удостоверение сделок обязательно в случаях:

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

Сделки с недвижимым имуществом

подлежат государственной регистрации в порядке, предусмотренном Гражданским кодексом Республики Беларусь и законодательством о государственной регистрации недвижимого имущества, прав на него и сделок с ним.

Законодательством может быть установлена регистрация сделок с

движимым имуществом определенных видов.

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

Гражданско-правовой договор

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

К договорам применяются правила о дву- и многосторонних сделках.

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

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

Договор, по которому сторона должна получить плату или иное встречное предоставление за исполнение своих обязанностей, является **возмездным. Безвозмездным** признается договор, по которому одна сторона обязуется предоставить что-либо другой стороне без получения от нее платы или иного встречного предоставления.

Договор заключается посредством направления оферты (предложения заключить договор) одной из сторон и ее акцепта (принятия предложения) другой стороной.

Ответ о согласии заключить договор на иных условиях, чем предложено в оферте, не является акцептом. Такой ответ признается отказом от акцепта и в то же время новой офертой (ст. 413 ГК Беларуси).

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

3. Представительство. Доверенность

Представительство. Сделка, совершенная одним лицом (представителем) от имени другого лица (представляемого) в силу полномочия, основанного на доверенности, законодательстве либо акте уполномоченного на то государственного органа или органа местного управления и самоуправления, непосредственно создает, изменяет и прекращает гражданские права и обязанности представляемого (ст. 183 ГК Беларуси).

Представитель не может совершать сделки от имени представляемого в отношении себя лично.

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

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

Коммерческим представителем является лицо, постоянно и самостоятельно представляющее 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.

Доверенность. Доверенностью признается письменное уполномочие, выдаваемое одним лицом другому для представительства перед третьими лицами, удостоверяемое в предусмотренном законодательством порядке.

Письменное уполномочие на совершение сделки представителем может быть представлено представляемым непосредственно соответствующему третьему лицу.

Доверенность на совершение сделок, требующих нотариальной формы, должна быть нотариально удостоверена, за исключением случаев, предусмотренных законодательными актами.

Доверенность от имени юридического лица выдается за подписью его руководителя или иного лица, уполномоченного на это его учредительными документами, скрепленной печатью этой организации. Руководитель юридического лица в пределах своей компетенции действует от его имени без доверенности.

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

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

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

С прекращением
доверенности теряет силу
передоверие.

Прекращение доверенности

1. Действие доверенности прекращается вследствие:

- 1) истечения срока действия доверенности;
- 2) отмены доверенности лицом, выдавшим ее;
- 3) отказа лица, которому выдана доверенность;
- 4) прекращения юридического лица, от имени которого выдана доверенность;
- 5) прекращения юридического лица, которому выдана доверенность;

6) смерти гражданина, выдавшего доверенность, объявления его умершим, признания его недееспособным, ограничено дееспособным или безвестно отсутствующим;

7) смерти гражданина, которому выдана доверенность, объявления его умершим, признания его недееспособным, ограничено дееспособным или безвестно отсутствующим.

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

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

4. Сроки в гражданском праве. Исковая давность

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Исковая давность

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

Общий срок исковой давности устанавливается в три года.

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

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

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

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

Приостановление течения срока исковой давности

Течение срока исковой давности приостанавливается:

1) если предъявлению иска препятствовало чрезвычайное и непредотвратимое при данных условиях обстоятельство (непреодолимая сила);

2) если истец или ответчик находится в составе Вооруженных Сил Республики Беларусь, переведенных на военное положение;

- 3) в силу установленной на основании законодательного акта Правительством Республики Беларусь отсрочки исполнения обязательств (мораторий);
- 4) в силу приостановления действия акта законодательства, регулирующего соответствующее отношение;
- 5) если предъявлена претензия.

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

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

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

Перерыв течения срока исковой давности

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

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

Требования, на которые исковая давность не распространяется

Исковая давность не распространяется на:

1) требования, вытекающие из **нарушения** личных неимущественных прав и других нематериальных благ, кроме случаев, предусмотренных законодательными актами;

2) требования вкладчиков к банку или небанковской кредитно-финансовой организации **о возврате банковских вкладов** (депозитов);

3) требования о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью гражданина.

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.

5. Право собственности и другие вещные права.

Собственнику принадлежат права владения, пользования и распоряжения своим имуществом.

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

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

Риск случайной гибели, случайной порчи или случайного повреждения имущества несет его собственник, если иное не предусмотрено законодательством или договором.

Формы и субъекты права собственности

Собственность может быть

государственной и частной.

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

Субъектами права частной собственности являются физические и негосударственные юридические лица.

Права всех собственников защищаются равным образом.

Государственная собственность

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

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

Способы приобретения права собственности. Защита права собственности

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

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

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

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

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

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

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

Собственник вправе истребовать свое имущество из чужого незаконного владения.

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

Вещные права лиц, не являющихся собственниками

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

1) право хозяйственного ведения и право оперативного управления (ст. 276 и 277 ГК Беларуси);

2) право пожизненного наследуемого владения земельным участком;

3) право постоянного пользования земельным участком и право временного пользования земельным участком;

4) сервитуты (ограниченное право пользования чужой вещью в земельных отношениях) - право проложить водопроводные трубы через чужой земельный участок (ст. 268 ГК Беларуси).

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

Защита гражданских прав.

Судебная защита гражданских прав

Защиту нарушенных или оспоренных гражданских прав осуществляет суд общей юрисдикции, третейский суд (далее – суд).

Законодательством или договором (если это не противоречит законодательству) может быть предусмотрено

урегулирование спора между сторонами до обращения в суд.

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

Защита гражданских прав в административном порядке осуществляется лишь в случаях, предусмотренных законодательством.

Решение, принятое в административном порядке, может быть обжаловано в суд.

Способы защиты гражданских прав

Защита гражданских прав осуществляется путем:

- 1) признания права;
- 2) восстановления положения, существовавшего до нарушения права;
- 3) пресечения действий, нарушающих право или создающих угрозу его нарушения;

4) признания оспоримой сделки недействительной и применения последствий ее недействительности, установления факта ничтожности сделки и применения последствий ее недействительности;

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

6) самозащиты права;

- 7) присуждения к исполнению обязанности в натуре;
- 8) возмещения убытков;
- 9) взыскания неустойки;
- 10) компенсации морального вреда;
- 11) прекращения или изменения правоотношения;
- 12) неприменения судом противоречащего законодательству акта государственного органа или органа местного управления и самоуправления;
- 13) иными способами, предусмотренными законодательством.

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

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

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

Виды обязательств

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Способы обеспечения исполнения обязательств

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

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 кредитором 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 Банковского кодекса Республики Беларусь).

Задаток.

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

Основания прекращения обязательств

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

Некоторые из оснований прекращения обязательства.

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

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

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

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

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

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

Особенностью гражданско-правовой ответственности является её имущественный характер.

Формы гражданско-правовой ответственности:

Возмещение убытков (ст. 14 ГК Беларуси)

Лицо, право которого нарушено, может требовать 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).

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

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

Убытки и неустойка (ст. 365 ГК Беларуси).

Если за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательства установлена неустойка, то убытки возмещаются в части, не покрытой неустойкой.

Законодательством или договором могут быть предусмотрены случаи, когда допускается взыскание только неустойки, но не убытков, когда убытки могут быть взысканы в полной сумме сверх неустойки, когда по выбору кредитора могут быть взысканы либо неустойка, либо убытки.

За пользование чужими денежными средствами вследствие их неправомерного удержания, уклонения от их возврата, иной просрочки в их уплате либо неосновательного получения или сбережения за счет другого лица подлежат уплате **проценты на сумму этих средств.**

Размер процентов определяется ставкой рефинансирования Национального банка Республики Беларусь на день исполнения денежного обязательства или его соответствующей части.

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

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

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

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

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

Лицо, причинившее вред, освобождается от возмещения вреда, если докажет, что вред причинен не по его вине.

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

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

Вред, причиненный в состоянии крайней необходимости, то есть для устранения опасности, угрожающей самому причинителю или другим лицам, если эта опасность при данных обстоятельствах не могла быть устранена иными средствами, должен быть возмещен лицом, причинившим вред.

Учитывая обстоятельства, при которых был причинен такой вред, суд может возложить обязанность его возмещения на третье лицо, в интересах которого действовал причинивший вред, либо освободить от возмещения вреда полностью или частично как это третье лицо, так и лицо, причинившее вред.

Ответственность за вред, причиненный деятельностью, создающей повышенную опасность для окружающих (ст. 948 ГК Беларуси). Юридические лица и граждане, деятельность которых связана с повышенной опасностью для окружающих (использование транспортных средств, 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.

Тема 1.3. Экономическая сущность предпринимательской деятельности.

- 1. Сущность предпринимательства.**
- 2. Права и обязанности предпринимателя.**
- 3. Анализ возможностей ресурсов и рисков в предпринимательстве.**
- 4. Организация собственного бизнеса.**
- 5. Проблемы выживания начинающих предпринимателей.**
- 6. Предпринимательство как индивидуальная трудовая деятельность.**

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 командитные), 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 агротуризма, 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.

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

Формула кругооборота производственного капитала:

$$\text{Д} - \text{Т} \dots \text{П} \dots - \text{Т}^* - \text{Д}^* ; \quad \text{Д}^* > \text{Д}$$

Д – деньги, Т – товар, П – производство. $\text{Д}^* = \text{Д} + \text{д}$, где д – прирост капитала.

Т^* - произведенный новый товар.

$$D = D_r + D_m + D_s + D_i + D_u$$

D – денежные затраты;

D_р – денежные затраты на рабочую силу;

D_м – денежные затраты на материалы;

D_с – на основные средства производства;

D_и – на информацию;

D_у – на услуги.

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

$D - T - D^*$

Денежные затраты на приобретение товара:

$$D_T = T_1 * C_{01} + T_2 * C_{02} + \dots + T_n * C_{0n}$$

C_{01}, \dots, C_{0n} – цены приобретения товаров.

Денежная выручка:

$$\text{Дв} = T_1Ц_1 + T_2Ц_2 + \dots T_nЦ_n$$

$$\text{Дв} > \text{Дт}$$

$Ц_1 \dots Ц_n$ – цены реализации товаров.

$T_1 \dots T_n$ – количество товаров.

Цены реализации должны быть больше цен приобретения товаров.

Финансовое предпринимательство, где объектом купли-продажи являются деньги, валюта, ценные бумаги.

Осуществляют банки, биржи, АО.

Формула финансового капитала:

$$Д - Д^*$$

$$Д^* > Д$$

2. Права предпринимателя:

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

2. Создавать любые предприятия.

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

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

5. Самостоятельно формировать программу хозяйственной деятельности.

- 6. Самостоятельно нанимать и увольнять работников.**
- 7. Устанавливать формы, системы и размеры оплаты труда и другие доходы лиц, работающих по найму.**
- 8. Открывать счета в банках.**
- 9. Пользоваться государственной системой социального обеспечения и социального страхования.**
- 10. Получать любой, не ограниченный по размерам личный доход.**
- 11. Выступать истцом и ответчиком в судах.**
- 12. Приобретать иностранную валюту и самостоятельно осуществлять внешнеэкономическую деятельность.**

Обязанности предпринимателя:

- 1.Выполнять все обязательства, вытекающие из действующего законодательства и заключенных им договоров.**
- 2.Заключать договоры или контракты с гражданами, принимаемыми на работу по найму, а также в необходимых случаях коллективные договора.**
- 3.Предусматривать в трудовых договорах оплату труда работников, не ниже установленного минимального уровня, а также другие социально-экономические гарантии.**
- 4.Вносить в государственный фонд социального страхования отчисления по страхованию лиц, работающих по найму.**

- 5. Осуществлять меры по обеспечению экологической безопасности, охраны труда, техники безопасности, производственной гигиены и санитарии.**
- 6. Производить расчеты со всеми работниками, привлеченными для работы согласно заключенным договорам, независимо от своего финансового состояния.**
- 7. Соблюдать права и законные интересы потребителей.**
- 8. Получать в установленном порядке лицензию на деятельность в сферах, которые подлежат лицензированию.**

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

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

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

3. Факторы выбора сферы предпринимательства.

1. Учесть входные барьеры.

А) Экономические ограничения на проникновение в ту или иную отрасль – так называемые входные барьеры:

1) Высокий уровень первоначальных капиталовложений. 2) Длительный срок окупаемости капитальных вложений. 3) Неопределенность в достижении коммерческого результата. 4) Отсутствие прибыли.

Б) Правовые ограничения – запрещенные сферы деятельности.

2. Оценить конъюнктуру:

А) во времени.

Б) в пространстве.

В) 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:

а) внутренние,

б) 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 спрос, зарождающийся спрос, перспективный спрос);**
- 2) Анализ предложения;**
- 3) Оценка конкурентоспособности;**
- 4) Выбор целевого сегмента рынка;**
- 5) Позиционирование товара;**
- 6) Технико-экономическое обоснование.**

5. Определить рыночную стратегию предприятия.

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

Продукт Рынок	Традиционные товары	Новые товары
О С В О Е Н Н Ы Е РЫНКИ	1. Более глубокое освоение рынка	3. Разработка товара
Новые рынки	2. Расширение границ рынка	4. Диверсифи- Кация

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

Опытная оценка стратегических возможностей «продукт-рынок»

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

4. Стадии организационного процесса:

1.Разработка основной концепции предприятия и бизнес-плана.

2.Разработка пакета учредительных документов (устава, учредительного договора).

3.Государственная регистрация и открытие расчетного счета в банке.

4.Решение организационных вопросов.

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

2. Разработка для ЮЛ пакета учредительных документов (устава, учредительного договора).

В учредительных документах ЮЛ должны определяться: 1) наименование ЮЛ, 2) место его нахождения, 3) цели деятельности, 4) порядок управления деятельностью ЮЛ, 5) другие сведения, предусмотренные законодательством о ЮЛ соответствующего вида.

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

- **4. Решение организационных вопросов:**
- **1) заключение договоров с субподрядчиками, поставщиками,**
- **2) наем и подготовка рабочих и административных работников,**
- **3) 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.**

5. Проблемы выживания начинающих предприятий:

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 этих требований в настоящий момент.

4. Стандарты, технические нормы, которые следует использовать для урегулирования претензий.

5. Этико-социальные требования.

Типы внешней среды по отношению к предприятию:

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

6. Признаки индивидуального предпринимательства:

1.Предпринимательство – это деятельность граждан, самостоятельная, инициативная, т.е. не наемного работника.

2.Деятельность не любая (политическая, общественная и т.д.), а направленная на получение прибыли или личного дохода.

3.Предпринимательская деятельность осуществляется от своего имени и под свою ответственность.

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

Субъектами предпринимательства являются:

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

2. Группы граждан (партнеров) – коллективы предпринимателей.

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

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

Виды деятельности предпринимателя:

1.Производство.

2.Торговля.

3.Услуги.

4.Посредничество.

5.Искусство.

6.Другие.

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

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

**Имущественная ответственность
предпринимателя наступает в случаях:**

- 1.Нарушения действующего законодательства.**
- 2.Невыполнения заключенных договоров.**
- 3.Нарушения прав собственника и других субъектов.**
- 4.Загрязнения окружающей среды.**
- 5.Обмана потребителя.**
- 6.Сообщения или распространения о конкурентах ложных сведений.**
- 7.Выпуска товаров с внешним оформлением, применяемым другими производителями.**

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

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

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

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

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

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

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

**1.Заявление о государственной
регистрации.**

2.Фотографию.

**3.Документ, подтверждающий внесение
государственной пошлины.**

4.Документ, удостоверяющий личность.

В заявлении подтверждается, что:

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

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

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

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

5. Сведения в представленных для регистрации документах достоверны.

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

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

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

При прекращении деятельности ИП в регистрирующий орган предоставляется:

- 1. Копия публикации в газете «Республика».**
- 2. Печати и штампы .**
- 3. Документ, подтверждающий закрытие расчетного и иных счетов в банках.**
- 4. Подлинник свидетельства о государственной регистрации ИП.**
- 5. Справка налогового органа о расчетах с бюджетом.**
- 6. Справка Фонда социальной защиты населения о расчетах с бюджетом Фонда.**
- 7. Справка таможенного органа об отсутствии задолженности по платежам.**

8. Справка соответствующего территориального архива местного исполнительного и распорядительного органа о сдаче на хранение документов, в том числе по личному составу, подтверждающих стаж и оплату труда работников.

При выборе банка следует учитывать следующие факторы:

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

Для открытия текущего счета в банке необходимо предоставить:

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

Тема 1. 4. Организационно-правовые формы предпринимательства.

1.Создание хозяйственных товариществ и обществ.

2.Образование и ведение дел полного товарищества.

3.Порядок образования и ликвидации коммандитного товарищества.

4. Образование, реорганизация и ликвидация общества с ограниченной ответственностью.

5. Создание общества с дополнительной ответственностью.

6. Образование и деятельность акционерного общества (АО).

7. Дочерние и зависимые общества.

8. Образование, реорганизация и ликвидация производственных кооперативов.

9. Создание унитарного предприятия.

10. Порядок создания и регистрации юридических лиц.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Участники хозяйственного товарищества или 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.

2. 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 участникам.

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

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

Участник 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.
<div>Основной капитал 900</div> <div>Оборотный капитал 10</div>	<div>Уставный фонд 200</div> <div>Денежный резерв 100</div> <div>Прибыль 69</div> <div>Долгосрочные кредиты 500</div> <div>Краткосрочные кредиты 41</div>
<div>Итого</div> <div>910</div>	<div>910</div>

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 товарищества.

2. Участник полного товарищества, не являющийся его учредителем, отвечает наравне с другими участниками и по обязательствам, возникшим до его вступления в товарищество.

3. Участник, выбывший из товарищества, отвечает по обязательствам товарищества, возникшим до момента его выбытия, наравне с 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.**

3. Коммандитным товариществом признается товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества всем своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников (вкладчиков, коммандитов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

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

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

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

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

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

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

- 1.Получать часть прибыли товарищества, причитающуюся на его долю в уставном фонде.**
- 2.Знакомиться с годовыми 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 уставном фонде или ее часть другому вкладчику или третьему лицу.**

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

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

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

4. 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 должен содержать:

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

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

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

**Уменьшение уставного фонда
допускается после
уведомления всех его
кредиторов.**

**Кредиторы вправе в этом
случае потребовать досрочного
прекращения или исполнения
соответствующих обязательств
общества и возмещения им
убытков.**

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

К исключительной компетенции общего собрания участников относятся:

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

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

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

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

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

5. 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 чем в сумме, эквивалентной 50 базовым величинам.

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

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

6. 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.

7. 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.**

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

1.Внести имущественный паевой взнос.

2.Принимать личное трудовое участие в его деятельности.

3.Нести субсидиарную ответственность по обязательствам производственного кооператива в равных долях, если иное не определено в уставе, в пределах установленных уставом, но не меньше величины полученного годового дохода в производственном кооперативе.

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

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

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

Устав кооператива должен содержать:

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

Число членов кооператива не должно быть менее трех.

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

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

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

К исключительной компетенции общего собрания членов кооператива относятся:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Фирменное наименование унитарного предприятия должно содержать указание на форму собственности.

Фирменное наименование дочернего предприятия также должно содержать слово «дочернее».

Органом унитарного предприятия является руководитель, который назначается собственником имущества и ему подотчетен. Собственник имущества унитарного предприятия – физическое лицо вправе непосредственно осуществлять функции руководителя.

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

- 1.Принимает решение о создании УП.**
- 2.Определяет цели деятельности.**
- 3.Утверждает устав УП.**
- 4.Формирует уставный фонд.**
- 5.Назначает на должность руководителя.**
- 6.Принимает решение об изъятии имущества у унитарного предприятия.**

7. Осуществляет контроль за деятельностью УП .

8. Дает письменное согласие на создание, реорганизацию и ликвидацию дочерних предприятий, создание и ликвидацию представительств и филиалов.

9. Принимает решения о реорганизации или ликвидации унитарного предприятия.

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

В случае принятия учредителем УП решения об уменьшении уставного фонда УП обязано письменно уведомить об этом своих кредиторов. Кредитор УП вправе потребовать прекращения или досрочного исполнения обязательства, должником по которому является это предприятие, и возмещения убытков.

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

Долевая собственность на имущество УП не допускается.

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

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

10. Процесс создания коммерческих юридических лиц включает 6 стадий:

1.Согласование с регистрирующим органом наименования коммерческой организации.

2.Определение места размещения.

3.Принятие решения о создании коммерческой организации и подготовка устава (для ООО, ОДО, АО, производственного кооператива и УП) и учредительного договора (для полного и коммандитного товарищества).

4. Формирование уставного фонда, открытие временного счета в банке при внесении денежного вклада в уставный фонд; проведение оценки стоимости неденежного вклада при внесении в уставный фонд неденежного вклада.

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

6. Открытие расчетного счета в банке.

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

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

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

**Физическое или юридическое
лицо вправе получить
информацию, содержащуюся в
Едином государственном
реестре юридических лиц и
индивидуальных
предпринимателей, 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 минимальные размеры уставных фондов.

Если по окончании второго и каждого последующего финансового года стоимость чистых активов коммерческой организации окажется меньше уставного фонда, такая организация обязана в установленном порядке 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 второго и каждого последующего финансового года ниже минимального размера уставного фонда такая организация подлежат ликвидации в установленном порядке.

Для государственной регистрации в регистрирующий орган представляются:

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

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

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

100 базовых величин – для ЗАО.

400 базовых величин – для ОАО.

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

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

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

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

Свидетельство о государственной регистрации выдается не позднее рабочего дня, следующего за днем подачи документов для регистрации. По желанию юридических лиц и ИП свидетельство о государственной регистрации может быть выдано одновременно с другими документами. Наличие у юридического лица устава (учредительного договора) со штампом является основанием для обращения за изготовлением печатей (штампов) в организации, осуществляющие в установленном порядке данный вид деятельности.

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

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

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

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

11.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: неприятия решения о ликвидации в связи с истечением срока, на который создано юридическое лицо, достижением цели, ради которой оно создано; осуществления деятельности без лицензии, либо запрещенной либо с нарушениями законодательства, признания судом государственной регистрации недействительной, аннулирования государственной регистрации ИП;

**экономической несостоятельности
(банкротства) юридического лица;
уменьшения стоимости чистых
активов ОАО, ЗАО по результатам
второго и каждого последующего
финансового года ниже
минимального размера уставного
фонда, определенного
законодательством;
в иных случаях, предусмотренных
законодательством.**

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

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

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

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

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

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

2.Решение о ликвидации.

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

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

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

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

2.Органами Фонда социальной защиты – справка о наличии (отсутствии) у юридического лица (ИП) задолженности.

3.Таможенными органами – справка о задолженности ЮЛ (ИП) и информация о наличии обязательств, не прекращенных перед таможенными органами.

4.Белгосстрахом – справка о задолженности по обязательному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний. Осуществление операций по счетам ЮЛ и ИП, совершение ими сделок, не связанных с ликвидацией (прекращением деятельности) не допускаются.

Ликвидационная комиссия представляет в регистрирующий орган:

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

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

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

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

ИП представляет в регистрирующий орган:

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

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

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

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

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

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

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

Тема 1.5. Организационное развитие бизнеса.

- 1. Жизненный цикл организации.**
- 2. Кризис предприятия.**
- 3. Управление кризисной ситуацией.**
- 4. Управление на стадии неплатежеспособности.**

1. Жизненный цикл организации.

Знание основ антикризисного управления помогает предпринимателям правильно и вовремя идентифицировать кризисную ситуацию, понимать, что кризис и развитие есть два связанных друг с другом явления, без кризисных явлений не может развиваться ни одна система.

Антикризисное управление есть набор знаний, связанных с диагностированием ситуации, реализацией конкретных шагов по преодолению кризисной ситуации в соответствии с поставленным диагнозом.

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 определенном смысле они
дополняют друг друга.

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
формализованному 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



Рис. 1.5.1.1. Жизненный цикл организации

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

- 1) удовлетворять потребности - (P)rovide needs;
- 2) систематизация, организация - (A)dministration;
- 3) предприимчивость, не реактивность, а проактивность - (E)n 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

(p) (a) (E) (i)

8) «Взаимное обвинение» -
старение

(p) (A) (...) (i)

9) Бюрократизм

(...) (A) (...) (...)

10) Смерть

(...) (...) (...) (...)

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

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

В основу теории положена следующая посылка: с ростом организации требования к системе управления меняются, а следовательно, и сами системы управления должны претерпевать изменения.

Если же системы управления не изменяются в соответствии с требованиями бизнеса, то предприятие ждет неминуемые кризисы.

Теория Л. Грейнера рассматривает пять основных фаз развития предприятия (рис. 1.5.1.2):

- 1) управление бизнес-идеей (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).

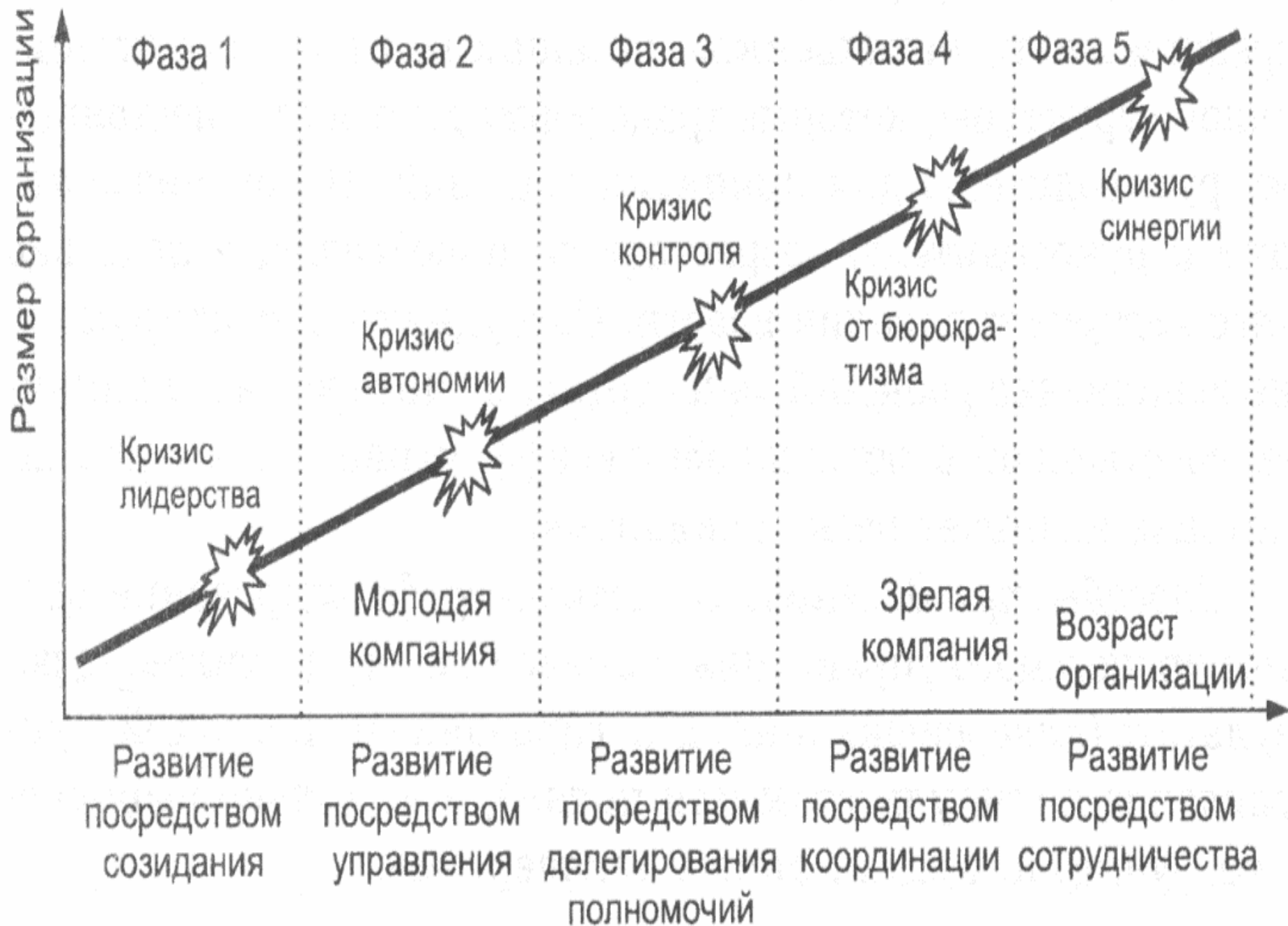


Рис. 1.5.1.2 Жизненный цикл организации в соответствии с теорией Л. Грейнера

Стадия ЖЦО/типичный кризис:
управление бизнес-идеей (создание и творчество) / кризис компетенций.

Основные причины: нехватка знаний у основателей бизнеса, психологическая неприемлемость ими необходимости разделения ветвей власти по функциональному признаку и передачи части работ специалистам, не являющимся основателями компании.

Способы преодоления:
осознанное построение ветвей
власти, исполняющих
необходимые для выживания
компании работы, которые
должны быть сгруппированы по
функциям (финансы,
бухгалтерский учет,
планирование, маркетинг,
управление персоналом и др.).

Стадия ЖЦО/типичный кризис:

управление функциями (формализация и построение структур) / кризис координации.

Основные причины: привлечение новых компетенций, требуемых для развития бизнеса, что приводит к физическому росту функциональных структур. Они перестают гибко реагировать на изменения, их руководители превращаются в «экспертов», окруженных многочисленной группой помощников.

Горизонтальные связи между подразделениями рушатся, все информационные потоки переключаются 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,
делеги́рование полномочий и
управление по результатам или
целям), а не только выполнение
функций, предписанных
«экспертом».

Стадия ЖЦО/типичный кризис:
управление процессами
(делегирование и
диверсификация) / кризис
контроля.

Основные причины: усложнение
информационных потоков, в том
числе использующихся для
контроля.

Способы преодоления: преобразование системы управления и переход на новую фазу развития.

Для упрощения управления разросшейся системой требуется перейти к «сетевому управлению», делегируя подавляющее число управленческих полномочий локальным организациям, но сохранив за корпоративным центром **контроль за товарно-материальными и денежными потоками системы.**

Стадия ЖЦО/типичный кризис:

управление сетями (координация) / кризис бюрократии.

Основные причины: дальнейший рост и развитие бизнес-системы, что вызывает рост непроизводительного бюрократического механизма, контролирующего сетевую структуру и определяющего направления инвестиционной активности корпоративного центра. Как и в случае с функциональными структурами, бюрократический аппарат начинает существовать ради собственных целей, отличных от целей бизнес-системы.

Центральный аппарат управления оправдывает свои действия интересами предприятия в целом, понимая их в силу своего образования, культуры, опыта, интересов каких-либо неформальных групп. Дальнейшее централизованное управление огромным объемом активов становится практически невозможным.

Способы преодоления: с точки зрения собственников эта проблема должна решаться за счет оптимизации портфеля активов, управляемых корпоративным центром.

При рассмотрении эффективности активов крупных транснациональных сетевых структур и их важности для сохранения контроля над бизнес-системой выясняется существенное превосходство нематериальных активов - патентов, прав собственности, прав пользования, технологий, торговых марок и т.д.

Стадия ЖЦО/типичный кризис:
управление знаниями (синергия и сотрудничество) / кризис бизнес-идей или кризис синергии.

Основные причины: уменьшение потребительских качеств продукта, кризис компетенций корпоративного центра, аналогичный кризису компетенций на первой фазе.

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.

2. Кризис предприятия.

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

В концепции антикризисного управления экономический кризис предприятия наиболее приемлемо определять как едва измеримый переломный пункт, при котором решением является либо исчезновение, либо выживание субъекта хозяйствования.

Данная формулировка
включает в себя две ключевые
проблемы антикризисного
управления:

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

При кризисе господствует нехватка времени и решений.

Не всегда кризис имеет только отрицательные стороны.

Наиболее существенная положительная сторона заключается в том, что кризис - это именно то событие (может быть даже единственное в истории развития организации), которое заставляет менеджмент пересмотреть стратегию развития, задуматься о необходимости изменений и реализовать их.

Созидательная и разрушительная функции кризиса отражены ниже.

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 минимума, вызывают стресс и 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 новые 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 (идентифицировать) состояние организации:

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

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, воровство.

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

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

Управлять кризисом, точнее бизнесом в ситуации кризиса, необходимо исходя из его особенностей. Первая группа кризисных ситуаций, закономерность их развития и основные сигналы их наступления описаны на основе систематизации работ Кристека и В. Мюллера (табл. 1.5.2.1).

Таблица 1.5.2.1
 Стадии кризиса с точки зрения угрозы целям предприятия

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

Кризис результ ата	<p>Эта фаза кризисного процесса характеризуется скрытыми воздействием нехватки ресурсов на деятельность предприятия. Угроза целям и результатам деятельности предприятия или их потеря</p>	<p>Снижение продаж, увеличение удельных затрат; резкие колебания запасов и других статей оборотных активов,</p>	<p>Убытки, снижение ликвидности</p>
--------------------------	--	---	---

Кризис ликвидности	<p>начинается ощущение предприятием исходящего от кризиса (нехватки ресурсов) негативного воздействия.</p>	Значительный рост долгов.	Кредиторы стремятся вернуть свои вложения и не предоставляют новых кредитов
-----------------------	--	------------------------------	--

<p>Неплатежеспособность (банкротство)</p>	<p>Это последняя стадия развития кризисного процесса, которая заканчивается его ликвидацией. Острый непреодолимый кризис означает, что дефицит ресурсов на предприятии достиг размеров, делающих его дальнейшее функционирование.</p>	<p>Нет средств для ведения операционной деятельности и ликвидации обязательств, превышающих стоимость имущества</p>	<p>Прекращение деятельности и ; банкротство</p>
---	---	---	---

3. 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 средств массовой информации, экспертов к бизнесу;
- 6) характеризуется недостатком информации, наличием большого количества вопросов, ответы на которые неясны;
- 7) характеризуется короткими сроками для принятия управленческих решений.

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

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

- 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.

4. Управление на стадии неплатежеспособности.

Банкротство

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

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

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

1.5.4.1.

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 Республики Беларусь («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 Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)»;

- должник - неплатежеспособный индивидуальный предприниматель или неплатежеспособное юридическое лицо, являющееся коммерческой организацией, за исключением казенного предприятия, либо некоммерческой организацией, действующей в форме потребительского кооператива, благотворительного или иного фонда.

Законом предусмотрены следующие стадии антикризисного управления:

- защитный период - процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия судом заявления о банкротстве до окончания срока, определяемого в соответствии с Законом Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» в целях проверки наличия оснований для возбуждения конкурсного производства и обеспечения сохранности имущества должника;

- конкурсное производство - процедура банкротства, осуществляемая в целях 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., (далее - мировое соглашение);

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

Раздел 2

Маркетинг.

Тема 2.1. Сущность и структура маркетинговой деятельности

1. Анализ рынка.
2. Проектирование и развитие товара.
3. Тактика маркетинга.
4. План маркетинга.

1. 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 предпринимательской деятельности.

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.

Количественно рынок описывают, как правило, следующими тремя 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;

И - объем импорта;

Э - объем экспорта;

О - объем складских остатков на конец анализируемого периода;

З - запасы продукции..

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.

$$E = H \cdot \text{Ч}_{\text{общ}},$$

H - годовая норма потребления товара на одного жителя;

$\text{Ч}_{\text{общ}}$ - общая численность населения

Используется для определения емкости рынков продовольственных товаров, сырья, расходных материалов.

$$Д = О / Е,$$

Д - доля рынка;

О - объем продаж анализируемого предприятия;

Е - емкость рынка

Отражает объем продаж анализируемого предприятия к емкости рынка.

Доля рынка отражает размер предприятия в контексте его рыночного присутствия.

Относительная доля рынка

$$D_{\text{отн}} = O / O_{\text{лид}}$$

O - объем продаж
анализируемого предприятия;

O_{лид} - объем продаж
предприятия-лидера

Отражает долю рынка
относительно лидера рынка.

Индекс Херфендаля-Хиршмана, %

$$HHI = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2$$

где 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.

В случае чистой монополии:

$HHI = 10000$;

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

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

$HHI < 1000$ – низкоконтцентрированный 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 XXX млн р. в год.

Емкость рынка зависит от трех 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 рассчитана емкость рынка.

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 (он-лайн, 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?»

2. 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.

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

В этом вопросе 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. То есть сумма затрат, которые можно определить на этом этапе, будет отражать сумму инвестиций, необходимых для начала бизнеса в конкретных рыночных и правовых условиях.

На втором этапе проектирования товара создается товар с характеристиками, отражающими типовое рыночное предложение в данной товарной категории.

Задача этого этапа - установить все характеристики товара, которые позволят ему «присутствовать» (быть воспринятым потребителями конкретного рынка).

Проектирование УТП.

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

Характеристики товара на этом этапе могут быть как собственными (неотделимость от товара), так и присвоенными (цена, имидж, эмоции, сопровождающие процесс покупки и использования).

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

Задача этого уровня товара: создавать привязанность потребителя к товару или марке, формировать лояльность, стимулировать распространение информации «из уста в уста», увеличивать потребительскую ценность.

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

Метод технологии развертывания функций качества (QFD/HOQ) был впервые исследован Yoji Akao Shigeru Mizuno, 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 («голос клиента») в действия, процессы и дизайны для создания качественного продукта. В данном случае под термином «качественный продукт» понимается продукт, соответствующий требованиям потребителя.

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

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

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

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.

Метод представляет собой последовательное заполнение семи матриц (рис. 2.1.2.1) 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).

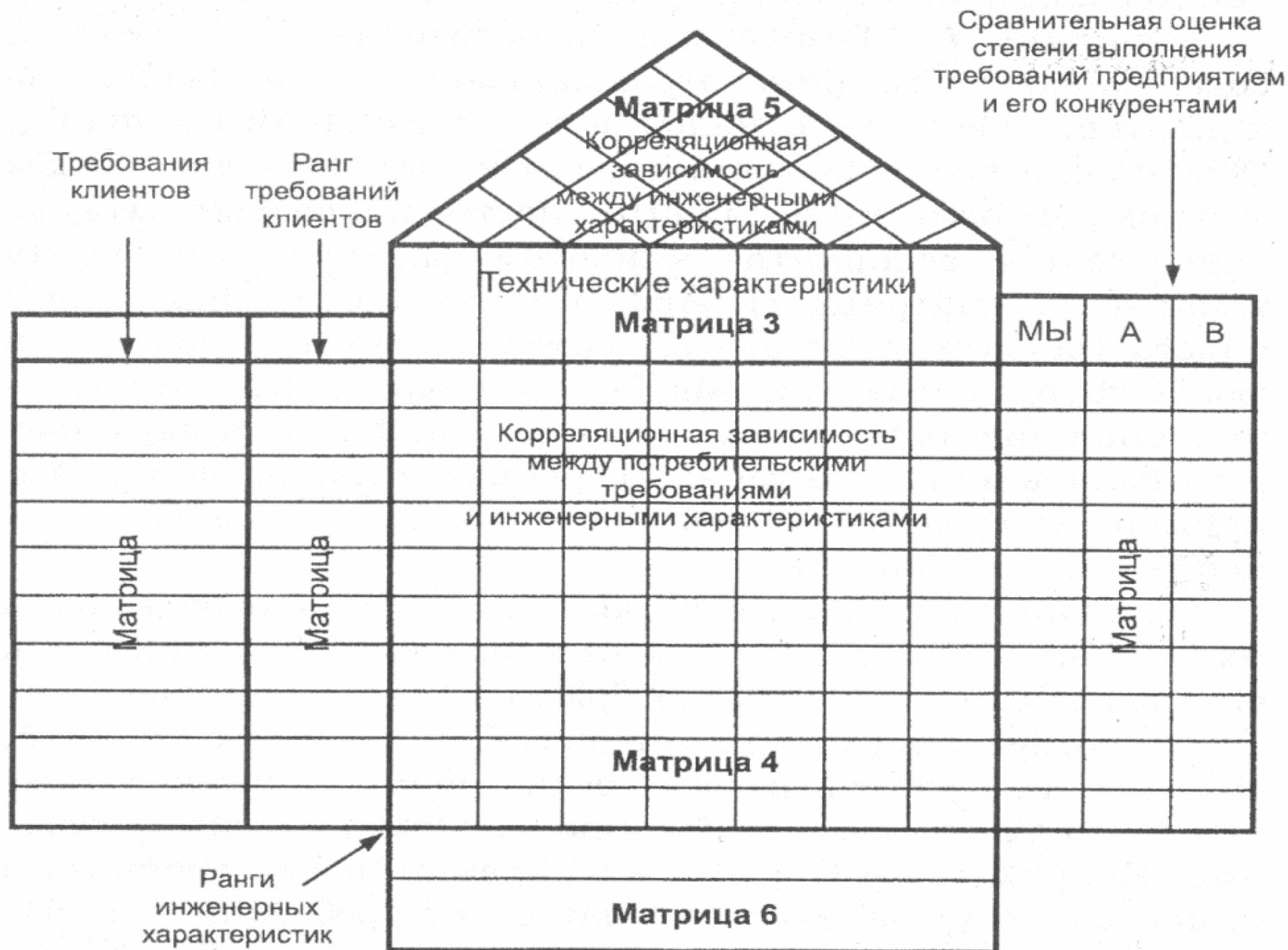


Рис. 2.1.2.1 Матрицы метода QFD (развертывание функций качества)

Первая матрица отражает перечень потребительских характеристик.

Заполняется маркетологами, источником информации является отчет об удовлетворенности потребителя;

вторая матрица отражает ранг потребительской характеристики (степень важности для потребителя).

Заполняется маркетологами, источником информации является отчет об удовлетворенности потребителя;

третья матрица отражает перечень инженерных характеристик. Заполняется инженерами или технологами;

четвертая - корреляционную зависимость между потребительскими требованиями и инженерными характеристиками;

пятая - корреляционную зависимость инженерных характеристик между собой;

шестая - ранги инженерных характеристик;

седьмая - результаты
сравнительного анализа
выполнения требований
потребителей предприятием
и ближайшими
конкурентами.

Матрица 1. «Требования потребителя». Информация, содержащаяся в матрице, отражает фактическое восприятие клиентов, то есть его отношение к деятельности компании.

Она размещается в правом крыле дома так, чтобы каждому из ожиданий клиентов построчно соответствовало определенное восприятие клиентом фактического уровня исполнения (матрица 7).

Информация, полученная в ходе опроса удовлетворенности клиентов, анализа жалоб, и интервью, вносится в таблицу. Колонка «восприятие клиентов » может состоять из одного или двух высших баллов по шкале удовлетворенности клиентов или, например, из средних значений по каждому из соответствующих вопросов анкеты.

Ожидания и восприятия клиентов должны передаваться их собственными словами. Если клиентская база компании складывается из самых разнообразных групп клиентов, каждая из которых характеризуется особым набором ожиданий, требований и рейтингов важности, можно применить несколько иной подход к разбиению большого списка требований.

Например, требования и ожидания новых неопытных клиентов могут заметно отличаться от требований старых клиентов компании, уже имеющих определенный опыт использования продукции.

В этом случае качество составления технической и другой сопроводительной документации будет более важным для новых клиентов, тогда как для старых клиентов это не будет иметь особого значения.

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

На рис. 2.1.2.2. матрица 2 расположена в левом крыле дома качества.

При принятии решений о направлениях изменений товара и процессов наиболее важным из ожиданий следует оказывать приоритетное внимание, особенно если по данному потребительскому требованию оценка конкурентов выше (матрица 7), чем анализируемого предприятия.

Техническая характеристика	Техническая характеристика				
Техническая характеристика					
Техническая характеристика					

Рис.2.1.2.2.. Матрица взаимной корреляции инженерных характеристик

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

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

Для заполнения матрицы используются условные обозначения:

Символ Δ

Сильная положительная корреляция

+1



Слабая положительная корреляция

+0,5



Сильная отрицательная корреляция

-1

- Слабая отрицательная корреляция
-0,5

Н е т Нет связи 0
символа

Символы в матрице используются для наглядности, цифровые значения необходимы для заполнения матрицы 6. Если у какой-то инженерной характеристики весь столбец пустой, это значит, что удовлетворение данного технического требования в процессе производства продукции не имеет никакого значения для рынка.

Матрица 5. «Корреляционная зависимость между инженерными характеристиками».

Матрица по форме представляет собой треугольную матрицу. По содержанию - это матрица, содержащая информацию о взаимной корреляции инженерных характеристик между собой. В структуре совокупности матриц - это крыша дома качества (см. рис. 2.1.2.2.)

Матрица заполняется инженерами и технологами.

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

Для построения треугольной матрицы используется обычная двухмерная матрица (см. рис. 2.1.2.2.).

После заполнения матрица содержит симметричную относительно диагонали информацию. В общий дом качества переносят только часть матрицы, т.е. треугольную матрицу.

Матрица содержит информацию об инженерных ограничениях при проектировании изделия. Корреляционная взаимосвязь инженерных характеристик накладывает ограничения на возможности проектирования изделия с заданными характеристиками. Эти ограничения имеют место только в рамках существующей технологии. Идея обработки информации, содержащейся в треугольной матрице, состоит в постановке задач для совершенствования технологии и инженерных конструкций изделия.

Матрица 6. «Ранги инженерных характеристик».

При заполнении матрицы 6 ранг каждого потребительского требования умножают на значение коэффициента корреляции в столбце той инженерной характеристики, которая в данный момент анализируется.

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

Значения, полученные в матрице, - это показатели-индикаторы того, какие технические характеристики играют ключевую роль при разработке продукции для удовлетворения запросов потребителей на данном рынке.

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

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

В данной матрице содержится сравнительная оценка каждого исполнительного требования, предъявляемого к товарам (услугам) в сравнении с главными конкурентами.

Таким способом фирма выявляет собственные сильные и слабые стороны.

Конкуренты для сравнительного анализа выбираются следующим образом.

Для товаров-лидеров - первые три последователя.

Для товаров, которые не являются лидерами - это могут быть товары, у которых рыночная доля чуть меньше, и товары, у которых рыночная доля чуть выше. Для сравнительной оценки потребительских характеристик разрабатывается шкала балльной оценки.

Информация готовится маркетологами и может быть получена в результате 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.

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

На основании собранной информации можно составить профиль (совокупность данных), описывающий сильные и слабые стороны с точки зрения клиента. Используя одну и ту же анкету удовлетворенности для опросов собственных клиентов и клиентов своих конкурентов, можно согласовать профиль конкурентоспособности с другой информацией, содержащейся в данной строке.

Это позволит объективно оценить свои сильные и слабые стороны, давая возможность рассмотреть их как изнутри, так и с точки зрения клиентов. Если между восприятием клиентов и фактической деятельностью существует большое расхождение, то следует задуматься над стратегией маркетинга и обмена информацией.

3. Тактика маркетинга.

После того как создана связка «товар-рынок» можно приступать 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 небольших 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.

Ее главная цель - успешно продать товар.

Любое рекламное сообщение прямого отклика должно содержать:

- 1) информацию о компании (это может быть наименование, лицензия, логотип и т.д.):
- 2) информацию о продукте, который компания продает;
- 3) информацию с контактами, по которым можно уточнить информацию о продукте или приобрести продукт;
- 4) аргументы, объясняющие, почему лучше всего купить то, что предлагается.

5) ограничение по принятию решения о покупке (только до 30 марта, только первым 100 покупателям).

Анализ рекламных сообщений позволил составить несколько правил создания рекламных сообщений.

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

Реклама должна шаг за шагом направлять людей к решению купить товар, поэтому на третьем этапе главное - добиться того, чтобы читатель был равнодушен к рекламному сообщению.

Последний этап обсуждаемого правила - побудить и мотивировать людей сделать выгодный для вас ход.

РАРА. Вторая формула состоит из следующих элементов:

Обещание, Усиление, Доказательство, Действие (Promise, Amplify, 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 некоторому 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; постскриптум (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 автора; в отзыве должны быть подробности; они должны быть естественными, показывать выгоды. Сделайте подборку отзывов .Сделайте из удачного отзыва заголовков. 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 (см. ниже).

Тип канала:

1) Прямой канал

Участники:

Производитель, потребитель

2) Многоуровневый

Производитель,

оптовая организация,

дилер,

дистрибьютор,

розничная организация,

потребитель

4. План маркетинга

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

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.

Тема 2.2. Исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности.

1 Общие положения об интеллектуальной собственности.

2 Общие положения о праве промышленной собственности.

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

1. 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 устанавливается законодательством соответствующей страны с учетом принятых ею международных обязательств.

Объекты интеллектуальной собственности (ст. 980 ГК):

1) результаты интеллектуальной деятельности:

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

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

фирменные наименования;

товарные знаки и знаки обслуживания;

географические указания;

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

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

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

Авторам результатов интеллектуальной деятельности принадлежат личные неимущественные и имущественные права.

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

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

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

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

Право авторства неотчуждаемо и непередаваемо.

Если результат создан совместным творческим трудом двух или более лиц, они признаются соавторами.

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

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

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

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

Переход исключительных прав к другому лицу.

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

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

Исключительные права, которые передаются по договору, должны быть в нем определены. Права, которые не указаны в договоре в качестве передаваемых, предполагаются 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 (ст. 985 ГК).

Лицензионный договор (ст. 985)

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

Лицензионный договор может предусматривать предоставление лицензиату:

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

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

Договор о предоставлении лицензиатом права использования объекта интеллектуальной собственности другому лицу в пределах, определяемых лицензионным договором, признается сублицензионным договором.

Лицензиат вправе заключить сублицензионный договор лишь в случаях, предусмотренных лицензионным договором. Ответственность перед лицензиаром за действия сублицензиата несет лицензиат, если лицензионным договором не предусмотрено иное.

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

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

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

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

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

Объектами авторского права являются:

- 1) литературные произведения (книги, брошюры, статьи и др.);
- 2) аудиовизуальные произведения (кино-, теле-, видеофильмы, диафильмы и другие кино- и телепроизведения);
- 3) произведения скульптуры, живописи, графики, литографии и другие произведения изобразительного искусства;
- 4) фотографические произведения, в том числе произведения, полученные способами, аналогичными фотографии;
- 5) компьютерные программы;

- 6) монографии, статьи, отчеты, научные лекции и доклады, диссертации, конструкторская документация и другие произведения науки;
- 7) производные произведения (переводы, обработки, аннотации, рефераты, резюме, обзоры, инсценировки, музыкальные аранжировки и другие переработки произведений науки, литературы и искусства);
- 8) сборники (энциклопедии, антологии, базы данных) и другие составные произведения, представляющие собой по подбору или расположению материалов результат творческого труда.
- 9) иные произведения.

Автор – физическое лицо, творческим трудом которого создано произведение.

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

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

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

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

- латинской буквы "С" в окружности;
- имени (наименования) правообладателя;
- года первого опубликования произведения.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Общие положения о праве промышленной собственности.

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

Объекты права промышленной собственности (ст. 998):

- 1) изобретения;
- 2) полезные модели;
- 3) промышленные образцы;
- 4) селекционные достижения;
- 5) топологии интегральных микросхем (топологией интегральной микросхемы является зафиксированное на материальном носителе пространственно-геометрическое расположение совокупности элементов интегральной схемы и связей между ними);
- 6) секреты производства (ноу-хау);
- 7) фирменные наименования;

- 8) товарные знаки и знаки обслуживания;
- 9) географические указания;
- 10) другие объекты промышленной собственности и средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг в случаях, предусмотренных законодательством.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3) на промышленный образец – в течение десяти лет с возможным продлением этого срока патентным органом по ходатайству патентообладателя, но не более чем на пять лет;

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

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

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

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

Товарный знак и знак обслуживания.

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

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

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

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

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

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

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

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

Право на товарный знак может быть предметом залога.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Право пользования географическим указанием

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

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

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

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

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

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

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

Ответственность за нарушение законодательства о географических указаниях

Лицо, имеющее право пользования географическим указанием, может потребовать от того, кто незаконно использует 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, а если это невозможно, — изъятия и уничтожения товара и (или) упаковки.

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

Недобросовестная конкуренция

Недобросовестная конкуренция в Республике Беларусь не допускается.

Недобросовестной конкуренцией признаются:

1) все действия, способные вызвать смешение в отношении юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, товаров, работ, услуг или предпринимательской деятельности конкурентов;

2) ложные утверждения, способные дискредитировать юридическое лицо, индивидуального предпринимателя, 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, при осуществлении предпринимательской деятельности.

Ответственность за осуществление недобросовестной конкуренции

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

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

Раздел 3

Финансы организации.

1. Финансовые ресурсы и капитал коммерческих организаций.

2. Денежные расходы организации и их финансирование.

3. Прибыль организации.

4. Показатели экономической эффективности организации.

5. Организация финансового планирования на предприятиях.

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

2. Денежные расходы организации и их финансирование.

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 заработную плату работникам, рассчитываться с бюджетом, оплачивать потребленные в производстве топливо и энергию.

Все денежные затраты организаций подразделяются на три группы.

1. Затраты, связанные с извлечением прибыли (на обслуживание и развитие производства продукции, работ, услуг, их реализацию).

2. Затраты, не связанные с извлечением прибыли (расходы потребительского характера, на благотворительные и гуманитарные цели) .

3. Расходы принудительного характера (налоги, отчисления в целевые бюджетные и внебюджетные фонды, взносы по обязательным видам страхования, создание резервных фондов, уплата штрафных санкций).

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

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

Основными источниками их финансирования являются:

- денежные средства, поступающие на счета организаций за проданную продукцию, выполненную 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.

Основным источником финансирования этих расходов служат средства фондов потребления, образуемых за счет чистой прибыли.

Расходы принудительного характера включают налоги и приравненные к ним платежи, а также различные экономические и финансовые санкции. Налоги делятся на три группы:

- 1)налоги, включаемые в цену товара и уплачиваемые из выручки от реализации;
- 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, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов, а также других затрат на производство и реализацию продукции, работ, услуг.

Затраты, образуемые себестоимость различаются по следующим признакам:

- 1) целевой направленности;
- 2) экономическим элементам;
- 3) статьям калькуляции;
- 4) в зависимости от объема производства (реализации) продукции;
- 5) способу распределения издержек между конкретными изделиями.

В целях снижения затрат в организации происходит их нормирование.

В государственных организациях себестоимость контролируется не только самими организациями, но и вышестоящими организациями. Финансовый контроль не должен допускать фактов неправомерного отнесения на себестоимость затрат, имеющих другие источники финансирования.

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

3. Прибыль организации.

Прибыль - важнейший показатель, характеризующий деятельность организации.

Прибыль до налогообложения и ее состав.

Прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг.

Прибыль от текущей, инвестиционной, финансовой и иной деятельности.

На предприятиях финансовые службы осуществляют планирование прибыли. В хозяйственной практике применяются два метода планирования прибыли: прямого счета; аналитический. Прямой счет методически прост, но при большом количестве наименований продукции трудоемкость этого метода значительно возрастает. Более предпочтительными являются аналитические методы планирования прибыли. Аналитический метод находит применение при планировании прибыли в отраслях с широким ассортиментом продукции, а также для проверки первого метода.

При распределении прибыли должны соблюдаться следующие принципы.

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

2. Прибыль для государства поступает в бюджет в виде налогов и сборов.

Состав налогов, ставки, порядок исчисления, сроки взносов в бюджет устанавливаются законодательством.

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

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

Инструментом измерения
прибыльной работы
организаций являются
показатели рентабельности.

Показатели рентабельности
характеризуют финансовые
результаты и эффективность
деятельности организации.

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

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

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

4. Показатели экономической эффективности организации.

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

Во - первых, показатели рентабельности продукции.

Во - вторых - показатели рентабельности капитала.

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

Первая группа показателей

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

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

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

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

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

Данные показатели практичны, так как отвечают интересам участников бизнеса.

Администрацию организации интересует отдача (доходность) всех активов. Инвесторов - отдача на инвестируемый капитал.

Собственников и учредителей - доходность акций и т.д.

Третья группа показателей

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

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

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

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

5. Организация финансового планирования на предприятиях.

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

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

Объектом финансового планирования выступает финансовая деятельность хозяйствующего субъекта.

Объектом могут выступать отдельные финансовые операции или несколько таких операций.

Основными задачами финансового планирования в организации являются:

-обоснование финансовой стратегии, прогнозирование оптимальных пропорций в распределении финансовых ресурсов на внутрихозяйственные текущие нужды, техническое перевооружение и расширение производства, социальные потребности работников;

-выявление резервов и мобилизация ресурсов в целях эффективного использования разнообразных доходов организации;

-определение объема поступлений (по видам деятельности) денежных средств, исходя из объема производства, реализации товаров и услуг, конъюнктуры рынка;

-достижение сбалансированности финансовых возможностей (поступление средств) с обязательствами (расходами) для обеспечения платежеспособности, устойчивости финансового положения организации;

- обоснование необходимых затрат (по видам деятельности и расходам);

- соблюдение интересов акционеров и инвесторов;
- определение взаимоотношений с бюджетом, внебюджетными фондами, работниками организации;
- контроль за финансовым состоянием организации.

В организациях осуществляется перспективное, текущее и оперативное финансовое планирование.

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.

РАЗДЕЛ 4

Менеджмент и управление персоналом.

Тема 4.1. Трудовое право Республики Беларусь.

1. Понятие трудового права.

2. Понятие, стороны и содержание трудового договора.

3. Заключение трудового договора.

4. Изменение трудового договора.

5. Прекращение трудового договора.

6. Контракт. Коллективный договор и соглашение.

7. Рабочее время (понятие и режим).

8. Трудовые и социальные отпуска.

**9. Трудовая дисциплина.
Дисциплинарная
ответственность.**

**10. Материальная
ответственность работников.**

1. Понятие трудового права.

Трудовое право – это отрасль права, которая регулирует трудовые отношения, основанные на трудовом договоре, и связанные с ними отношения. К последним относятся отношения, связанные с:

- 1) профессиональной подготовкой работников на производстве;
- 2) деятельностью профсоюзов и объединений нанимателей;
- 3) ведением коллективных переговоров;
- 4) взаимоотношениями между работниками (их представителями) и нанимателями;

- 5) обеспечением занятости;
- 6) контролем и надзором за соблюдением законодательства о труде;
- 7) государственным социальным страхованием;
- 8) рассмотрением трудовых споров.

Основным актом трудового права является Трудовой кодекс Республики Беларусь (далее – ТК Беларуси).

Помимо ТК Беларуси трудовые и связанные с ними отношения регулируются Конституцией Республики Беларусь;

- актами законодательства о труде;
- коллективными договорами, соглашениями и иными локальными нормативными правовыми актами (например, правила внутреннего трудового распорядка);
- трудовым договором.

Локальные нормативные правовые акты, содержащие условия, ухудшающие положение работников по сравнению с законодательством о труде, являются **недействительными.**

Наниматель вправе устанавливать дополнительные трудовые и иные гарантии для работников по сравнению с законодательством о труде (ч. 3 ст. 7 ТК Беларуси).

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

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

2. Понятие, стороны и содержание трудового договора.

Трудовой договор – соглашение между работником и нанимателем, в соответствии с которым работник обязуется выполнять работу по определенной одной или нескольким профессиям, специальностям или должностям соответствующей квалификации согласно штатному расписанию и соблюдать внутренний трудовой распорядок.

а наниматель обязуется предоставлять
работнику
обусловленную трудовым договором
работу,

- обеспечивать условия труда,
предусмотренные законодательством о
труде, локальными нормативными
правовыми актами и соглашением сторон,
- своевременно выплачивать работнику
заработную плату.

Сторонами трудового договора являются
работник и наниматель.

Работник – лицо, состоящее в трудовых отношениях с нанимателем на основании заключенного **трудового договора**.
Работник принимается на работу для выполнения определенной трудовой функции, которая указывается в трудовом договоре.

Наниматель не вправе требовать от работника выполнения работы, не обусловленной трудовым договором, за исключением случаев, предусмотренных законодательными актами (ст. 20 ТК Беларуси).

Наниматель – юридическое или физическое лицо, которому законодательством предоставлено право заключения и прекращения трудового договора с работником.

В зависимости от срока можно выделить следующие виды трудового договора:

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

Если в трудовом договоре не оговорен срок его действия, договор считается заключенным на неопределенный срок.

Содержание трудового договора – это совокупность его условий.

Трудовой договор должен содержать в качестве обязательных следующие сведения и условия:

- 1) данные о работнике и нанимателе, заключивших трудовой договор;
- 2) место работы с указанием структурного подразделения, в которое работник принимается на работу;
- 3) трудовая функция;
- 4) основные права и обязанности работника и нанимателя;
- 5) срок трудового договора (для срочных трудовых договоров);
- 6) режим труда и отдыха (если он в отношении данного работника отличается от общих правил, установленных у нанимателя);
- 7) условия оплаты труда.

3. Заключение трудового договора.

Заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими шестнадцати лет.

С письменного согласия одного из родителей (усыновителей, попечителей) трудовой договор может быть заключен с лицом, достигшим четырнадцати лет, для выполнения легкой работы или занятия профессиональным спортом, которые:

1) не являются вредными для его здоровья и развития;

2) не препятствуют получению общего среднего, профессионально-технического и среднего специального образования (ст. 272 ТК Беларуси).

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

Запрещается необоснованный отказ в заключении трудового договора с отдельными категориями лиц, например:

письменно приглашенными на работу в порядке перевода от одного нанимателя к другому по согласованию между ними, в течение одного месяца со дня выдачи письменного приглашения, если стороны не договорились об ином;

прибывшими по направлению на работу после завершения обучения в государственном учреждении образования, организации, реализующей образовательные программы послевузовского образования;

имеющими право на заключение трудового договора на основании коллективного договора, соглашения; прибывшими на работу по распределению после завершения обучения в государственном учреждении образования; женщинами по мотивам, связанным с беременностью или наличием детей в возрасте до трех лет, а одиноким матерям – с наличием ребенка в возрасте до четырнадцати лет (ребенка-инвалида – до восемнадцати лет); другое (ст. 16 ТК Беларуси).

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

Отказ в заключении трудового договора может быть обжалован в суд.

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

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

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

Документы, предъявляемые при заключении трудового договора:

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

- 1) документ, удостоверяющий личность; документы воинского учета (для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на воинскую службу);
- 2) трудовую книжку, за исключением впервые поступающего на работу и совместителей;
- 3) документ об образовании или 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 предварительного 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 восемнадцати лет;

2) молодых рабочих (служащих), получивших профессионально-техническое образование;

3) молодых специалистов, получивших среднее специальное, высшее или послевузовское образование;

4) инвалидов;

5) временных и сезонных работников;

6) при переводе на работу в другую местность либо к другому нанимателю;

7) при приеме на работу по конкурсу, по результатам выборов;

8) в других случаях, предусмотренных законодательством.

Работник и наниматель вправе расторгнуть трудовой договор с предварительным испытанием:

- 1) до истечения срока предварительного испытания, предупредив об этом другую сторону письменно за три дня;
- 2) в день истечения срока предварительного испытания.

При этом наниматель обязан указать причины, послужившие основанием для признания работника не выдержавшим испытания. Решение нанимателя работник вправе обжаловать в суд.

Если до истечения срока предварительного испытания трудовой договор с работником не расторгнут по вышеназванной причине, то работник считается выдержавшим испытание и расторжение с ним трудового договора допускается только на общих основаниях.

4. Изменение трудового договора.

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

Трудовой договор может быть изменен только с согласия сторон (ч. 4 ст. 19 ТК Беларуси),
Изменение трудового договора бывает трёх видов:

- перевод (ст. 30 ТК Беларуси);
- перемещение (ст. 31 ТК Беларуси);
- изменение существенных условий труда (ст. 32 ТК Беларуси).

Переводом признается поручение нанимателем работнику работы по другой профессии, специальности, квалификации, должности 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 Беларуси, изменить существенные условия труда работника при продолжении им работы по той же специальности, квалификации или должности, определенных в трудовом договоре.

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

Наниматель обязан предупредить работника об изменении существенных условий труда письменно не позднее чем за один месяц.

При отказе работника от продолжения работы с изменившимися существенными условиями труда трудовой договор прекращается.

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

3) расторжение трудового договора по желанию 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 Беларуси);

7) расторжение трудового договора с предварительным испытанием (ст. 29 ТК Беларуси).

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

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

С согласия сторон и в случаях, предусмотренных в коллективном договоре, трудовой договор может быть расторгнут до истечения срока предупреждения.

Работник имеет право до истечения срока предупреждения письменно отозвать свое заявление, если на его место не приглашен другой работник, которому в соответствии с законодательством не может быть отказано в заключении трудового договора.

При наличии обстоятельств,
исключающих или значительно
затрудняющих продолжение работы
(состояние здоровья, пенсионный
возраст, радиоактивное загрязнение
территории и другие случаи), а также в
случаях нарушения нанимателем
законодательства о труде,
коллективного договора, соглашения,
трудового договора наниматель обязан
расторгнуть трудовой договор в срок,
указанный в заявлении работника.

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

Расторжение срочного трудового договора по требованию работника

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

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

6. Контракт (понятие, условия заключения и прекращения).

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

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

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

Коллективный договор и соглашение.

Коллективный договор – локальный нормативный правовой акт, регулирующий трудовые и социально-экономические отношения между нанимателем и работающими у него работниками (ч. 1 ст. 361 ТК Беларуси).

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

Содержание коллективного договора определяется сторонами в соответствии с соглашениями, а также ТК Беларуси в предусмотренных им случаях (ч. 1 ст. 364 ТК Беларуси).

Коллективный договор может содержать положения об (о):

- 1) организации труда и повышении эффективности производства;
- 2) нормировании, формах, системах оплаты труда, иных видах доходов работников;
- 3) размерах тарифных ставок (окладов), доплат и надбавок к ним;

- 4) продолжительности рабочего времени и времени отдыха;
- 5) создании здоровых и безопасных условий труда, улучшении охраны здоровья, гарантиях государственного социального страхования работников и их семей, охране окружающей среды;
- 6) заключении и расторжении трудовых договоров;
- 7) обеспечении занятости, подготовке, повышении квалификации, переподготовке, трудоустройстве высвобождаемых работников;
- 8) регулировании внутреннего трудового распорядка и дисциплины труда;

- 9) строительстве, содержании и распределении жилья, объектов социально-культурного назначения;
- 10) организации санаторно-курортного лечения и отдыха работников и членов их семей;
- 11) предоставлении дополнительных гарантий многодетным и неполным семьям, а также семьям, воспитывающим детей-инвалидов;
- 12) улучшении условий жизни ветеранов, инвалидов и пенсионеров, работающих или работавших у нанимателя;
- 13) создании условий для повышения культурного уровня и физического совершенствования работников;
- 14) ответственности сторон за невыполнение коллективного договора;

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

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

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

Соглашение – нормативный акт, содержащий обязательства сторон по регулированию отношений в социально-трудовой сфере на уровне определенной профессии, отрасли, территории.

Соглашения заключаются на республиканском (генеральное соглашение), отраслевом (тарифное соглашение) и местном (местное соглашение) уровнях.

Сторонами соглашения могут быть:

на республиканском уровне – республиканские объединения профсоюзов и нанимателей, а также Правительство Республики Беларусь;

на отраслевом уровне – соответствующие профсоюзы (их объединения) и объединения нанимателей, а также соответствующие органы государственного управления;

на местном уровне – соответствующие профсоюзы (их объединения) и наниматели (их объединения), а также местные исполнительные и распорядительные органы.

Сфера действия соглашения определяется сторонами в пределах их полномочий.

Коллективный договор, соглашение заключаются в письменной форме.

Коллективный договор, соглашение заключаются на срок, который определяют стороны, но не менее чем на один год и не более чем на три года.

Условия коллективного договора, соглашения, ухудшающие положение работников по сравнению с законодательством, являются недействительными.

Генеральное соглашение является основой для тарифных и местных соглашений, коллективных договоров.

7. Рабочее время (понятие и режим).

Рабочим считается время, в течение которого работник в соответствии с трудовым, коллективным договорами, правилами внутреннего трудового распорядка обязан находиться на рабочем месте и выполнять свои трудовые обязанности (ч. 1 ст. 110 ТК Беларуси).

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

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

Для отдельных категорий работников устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени.

Для работников моложе восемнадцати лет устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени: в возрасте от четырнадцати до шестнадцати лет – не более 23 часов в неделю, от шестнадцати до восемнадцати лет – не более 35 часов в неделю.

Инвалидам I и II группы устанавливается сокращенная продолжительность рабочего времени не более 35 часов в неделю.

Продолжительность рабочего времени для работающих на территории радиоактивного загрязнения в зоне эвакуации (отчуждения), в том числе временно направленных или командированных в эти зоны, не может превышать 35 часов в неделю.

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

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

Наниматель обязан устанавливать неполное рабочее время работникам, указанным в части второй статьи 289 ТК Беларуси.

При неполном рабочем дне уменьшается норма продолжительности ежедневной работы, установленная правилами внутреннего трудового распорядка или графиком работы у нанимателя

При неполной рабочей неделе сокращается число рабочих дней в неделю.

Неполное рабочее время может также состоять в одновременном уменьшении норм продолжительности ежедневной работы и числа рабочих дней в неделю.

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

8. Трудовые и социальные отпуска.

Под отпуском понимается освобождение от работы по трудовому договору на определенный период для отдыха и иных социальных целей с сохранением прежней работы и заработной платы в случаях, предусмотренных ТК Беларуси (ч. 1 ст. 150 ТК Беларуси).

Трудовой отпуск предназначен для отдыха и восстановления работоспособности, укрепления здоровья и иных личных потребностей работника (ч. 1 ст. 153 ТК Беларуси).

Виды трудовых отпусков:

- основной отпуск;
- дополнительные отпуска.

Трудовой отпуск предоставляется за работу в течение рабочего года (ежегодно) с сохранением прежней работы и среднего заработка (ч. 2 ст. 153 ТК Беларуси).

Работники независимо от того, кто является их нанимателем, от вида заключенного ими трудового договора, формы организации и оплаты труда имеют право на основной отпуск, если иное не предусмотрено законодательными актами.

Продолжительность основного отпуска не может быть менее 24 календарных дней.

Продолжительность основного отпуска обязательна для всех нанимателей.

Продолжительность отпусков работников исчисляется в календарных днях (ч. 1 ст. 151 ТК Беларуси).

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

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

Работникам с ненормированным рабочим днем наниматель за счет собственных средств устанавливает дополнительный отпуск за ненормированный рабочий день продолжительностью до 7 календарных дней (ч. 1 ст. 158).

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

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

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

Трудовые отпуска (основной и дополнительный) за первый рабочий год предоставляются не ранее чем через шесть месяцев работы у нанимателя, за исключением случаев, предусмотренных ст. 166 ТК Беларуси (ч. 1 ст. 166 ТК Беларуси).

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

По договоренности между работником и нанимателем трудовой отпуск может быть разделен на две части, если иное не предусмотрено коллективным договором, соглашением.

При этом одна часть должна быть не менее 14 календарных дней (ч. 1 ст. 174 ТК Беларуси).

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

Право работника на перенос или продление трудового отпуска в течение текущего рабочего года (ст. 171 ТК Беларуси).

Трудовой отпуск может быть перенесен или продлен:

- 1) при временной нетрудоспособности работника;
- 2) при наступлении срока отпуска по беременности и родам;
- 3) в случае привлечения работника к выполнению государственных обязанностей с правом на освобождение от работы;
- 4) при совпадении трудового отпуска с отпуском в связи с обучением;
- 5) в случаях невыплаты работнику в установленный срок заработной платы за время отпуска;

6) с согласия сторон, а также в других случаях, предусмотренных законодательством или коллективным договором.

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

Если выше перечисленные причины наступили до начала трудового отпуска, отпуск по желанию работника переносится на другое время текущего рабочего года, определяемое по договоренности между работником и нанимателем.

Работник обязан уведомить нанимателя о причинах, препятствующих использованию трудового отпуска в запланированный срок, и времени продления отпуска.

Социальные отпуска работникам предоставляются в целях создания благоприятных условий для материнства, ухода за детьми, образования, удовлетворения семейно-бытовых потребностей и для других социальных целей в соответствии с ТК Беларуси (ч. 1 ст. 183 ТК Беларуси).

Право на социальные отпуска работников не зависит от продолжительности, места и вида работы, наименования и организационно-правовой формы организации (ч. 2 ст. 183 ТК Беларуси).

На время социальных отпусков сохраняется прежняя работа и в случаях, предусмотренных ТК Беларуси или коллективным договором, соглашением, – заработная плата (ч. 3 ст. 183 ТК Беларуси).

Социальные отпуска предоставляются сверх трудового отпуска (ч. 4 ст. 183 ТК Беларуси).

Социальные отпуска предоставляются за тот календарный год, в котором работник имеет на них право (ч. 5 ст. 183 ТК Беларуси).

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

Виды социальных отпусков:

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

9. Трудовая дисциплина. Дисциплинарная ответственность работников

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

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

Меры дисциплинарного взыскания (ст. 198 ТК Беларуси)

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

- 1) замечание;
- 2) выговор;
- 3) увольнение.

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

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

К работникам, совершившим дисциплинарный проступок, независимо от применения мер дисциплинарного взыскания могут применяться: лишение премий, изменение времени предоставления трудового отпуска и другие меры.

Виды и порядок применения этих мер определяются правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором, соглашением, иными локальными нормативными правовыми актами.

Порядок применения дисциплинарных взысканий (ст. 199 ТК Беларуси)

До применения дисциплинарного взыскания наниматель обязан затребовать письменное объяснение работника.

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

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

Дисциплинарное взыскание оформляется приказом (распоряжением), постановлением нанимателя.

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

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

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

Сроки применения дисциплинарных взысканий (ст. 200 ТК Беларуси)

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

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

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

10. Материальная ответственность работников.

Материальная ответственность работников за ущерб, причиненный нанимателю при исполнении трудовых обязанностей.

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

Работник может быть привлечен к материальной ответственности при одновременном наличии следующих условий:

- 1) ущерба, причиненного нанимателю при исполнении трудовых обязанностей;
- 2) противоправности поведения (действия или бездействия) работника;
- 3) прямой причинной связи между противоправным поведением работника и возникшим у нанимателя ущербом;

4) вины работника в причинении ущерба.

Работники, как правило, несут полную материальную ответственность за ущерб, причиненный по их вине нанимателю (ч. 1 ст. 402 ТК Беларуси).

Случаи ограниченной материальной ответственности (ст. 403 ТК Беларуси)

Ограниченную материальную ответственность несут:

1) работники – в размере причиненного по их вине ущерба, но не свыше своего среднего месячного заработка за порчу или уничтожение по небрежности материалов, полуфабрикатов, изделий (продукции), в том числе при их изготовлении, а также за порчу или уничтожение по небрежности инструментов, измерительных приборов, специальной одежды и других предметов, выданных нанимателем работнику в пользование для осуществления трудового процесса;

2) руководители организаций, их заместители, руководители структурных подразделений и их заместители – в размере причиненного по их вине ущерба, но не свыше трехкратного среднего месячного заработка, если ущерб причинен неправильной постановкой учета и хранения материальных или денежных ценностей, непринятием необходимых мер к предотвращению простоев или выпуска недоброкачественной продукции.

Работник, причинивший ущерб, может добровольно возместить его полностью или частично (ст. 401 ТК Беларуси).

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

Тема 4.2. Менеджмент промышленного предприятия.

- 1. Понятие миссии и цели организации, их роль в управлении.**
- 2. Виды целей, требования, предъявляемые к ним.**
- 3. Требования и эффективность достижения целей.**
- 4. Общая характеристика функций менеджмента.**
- 5. Функция планирования.**
- 6. Функция организации.**

7. Функция координации и регулирования.

8. Функция мотивации

9. Функция контроля.

10. Принципы менеджмента.

11. Система управления и классификация методов менеджмента.

12. Экономические методы управления.

13. Организационно-распорядительные методы управления.

14. Социально-психологические методы управления.

1.Понятие миссии и цели организации, их роль в управлении.

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.

2. Виды целей, требования предъявляемые к ним.

Система управления — это прежде всего целенаправленная система действий, имеющая иерархическое строение и организована для достижения целей организации. Различие между целями предопределяет их классификацию.

По источникам цели можно разделить на заданные из вне и сформировавшиеся внутри организации. Внешние цели ставит официальное руководство, формируются ожиданиями потенциальных партнеров, потребителями 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 пяти лет), среднесрочные (от года до пяти лет) и краткосрочные (до одного года). В краткосрочных целях конкретизируются необходимые действия, и они являются проводниками на пути реализации долгосрочных.

По содержанию цели подразделяют на технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, социальные.

К технологическим целям можно отнести процессы автоматизации, оснащение интеллектуальной техникой рабочего места руководителя, техническое перевооружение существующих и новое строительство производственных мощностей.

Под экономическими целями может выступать сохранение и поддержание на необходимом уровне всех финансовых ресурсов.

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

Административные цели могут определять 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.

3. Требования и эффективность достижения целей.

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 различных этапах.

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

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

Так как 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.

4.Общая характеристика функций менеджмента.

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

Слово "функция" латинского происхождения и означает выполнение, деятельность, обязанность.

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

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

Результативность менеджмента будет достигаться при обеспечении каждой функции необходимыми ресурсами.

В содержании функций необходимо отразить и специфику рыночных отношений, участников хозяйственной деятельности, отношений с работодателем, государством и др.

В современной теории менеджмента выделяют два подхода к классификации функций менеджмента.

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

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

Взаимосвязь между ними может быть представлена круговой диаграммой, показывающей содержание любого процесса управления (рис. 4.2.4.1)

Как видно из диаграммы, движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и мотивированным работающим.

В центре диаграммы находится функция координации, обеспечивающая согласование, взаимодействие и регулирование всех остальных.

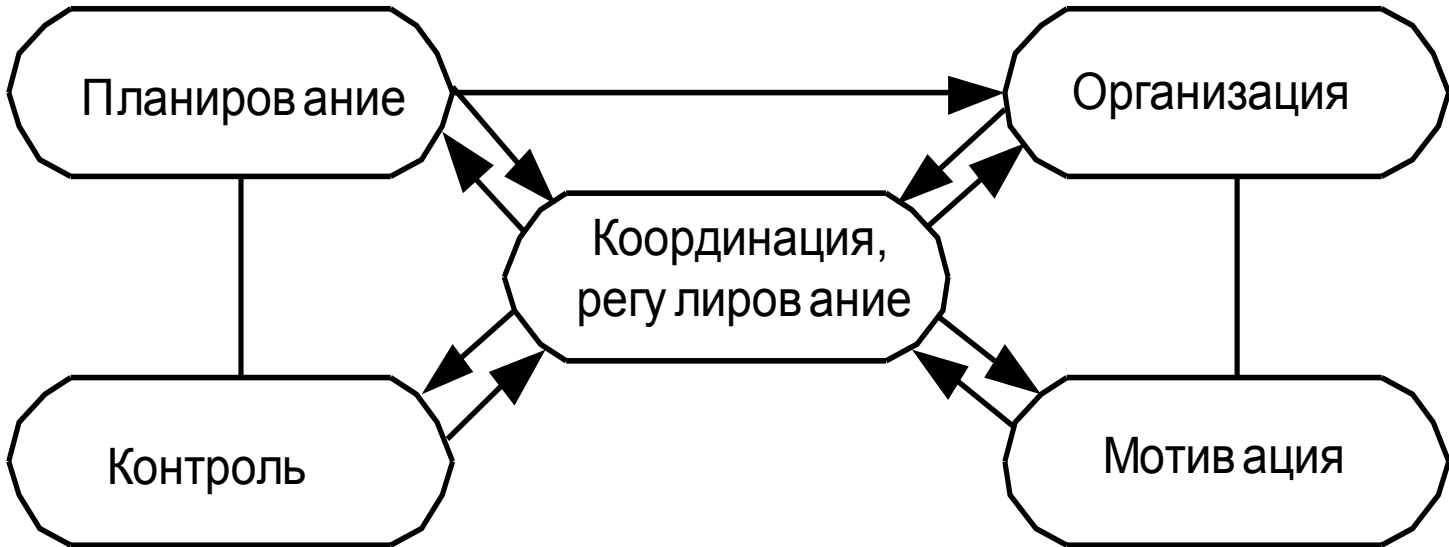


Рис. 4.2.4.1. Взаимосвязь функций менеджмента

Второй подход к классификации функций менеджмента основывается на критерии особенности объекта управления.

В этом случае выделяют 20—25 частных или конкретных внутренних и внешних функций как управление основным производством, вспомогательным производством, обслуживающим производством, маркетингом, финансами, качеством, трудом, нововведениями, персоналом и т. д.

5. Функция планирования.

Функция планирования является первой в цепочке управленческого процесса, и практически сводится к определению целей и путей их достижения.

Планирование представляет сложный процесс работы управленческого аппарата по определению миссии, целей и стратегии организации, 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 стоящих задач.

Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде **является стратегическое управление.**

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

Стратегическое управление сводится к процессу, определяющему последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии.

Стратегическое планирование — это процесс формирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределение с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем.

Процесс распределения
ресурсов включает в себя
распределение ограниченных
организационных ресурсов,
таких как фонды,
высокопрофессиональные
управленческие кадры,
технологический опыт.

Содержание планирования стратегии сводится к поиску ответов на вопросы:

1. Где находится организация в настоящее время, какова стратегическая ситуация, в которой она находится?
2. В каком положении руководство организации хочет видеть ее в будущем?
3. Какие проблемы могут возникнуть в процессе осуществления целей?
4. Какие действия нужно предпринять для достижения целей руководства?

Модели процесса стратегического планирования, которая бы соответствовала каждой ситуации, не существует, а будет определяться в зависимости от сложности процесса различной степенью агрегирования и дезагрегирования отдельных этапов (рис. 4.2.4.2).

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

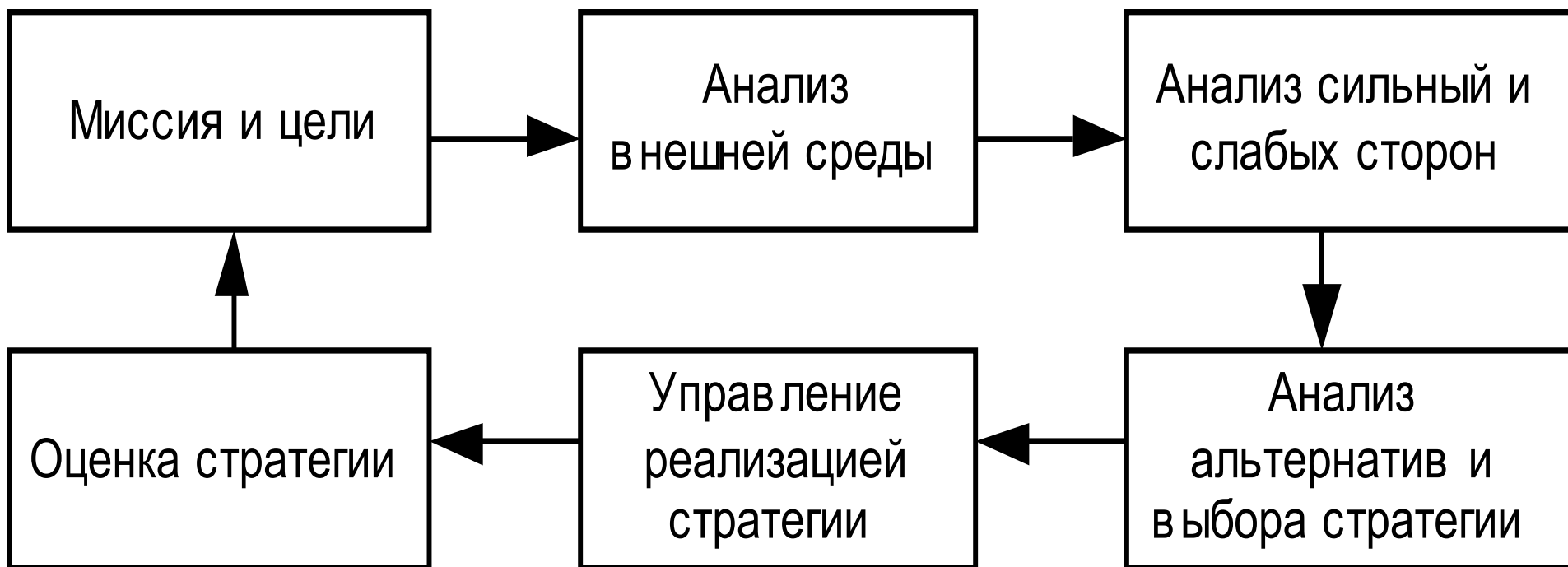


Рис. 4.2.4.2 Процесс стратегического планирования

На выбор стратегии огромное влияние оказывают индивидуальные ценности и цели сотрудников организации. В первую очередь учитывается мнение и ценности, которыми руководствуются высшее руководство и собственники фирмы.

Важным моментом в процессе планирования является анализ и оценка факторов внешней и внутренней среды. Внутренняя среда организации — это совокупность ситуационных факторов внутри организации: целей, структуры, задач, технологий и людей.

Внешние факторы 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 СВОР (SWOT) — это сокращенное слово из начальных букв английских слов "мощь", "слабость", "возможность", "угроза".

На выбор стратегии оказывают влияние факторы, основными из которых являются:

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, которые ставят высшие руководители и собственники организации.
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** предполагает гибкое приспособление деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке.
3. **Конкурентная стратегия** направлена на снижение издержек производства и повышение качества продукции, выход на новые секторы рынка.
4. **Стратегия управления набором отраслей** предполагает диверсификацию видов деятельности за счет отраслей, которые определены целями организации.

5. **Стратегия нововведений** (инновационная политика) предполагает разработку и внедрение новых технологий и видов продукции.

6. **Стратегия капиталовложений** предполагает определение уровня капиталовложений по отдельным видам продукции и деятельности организации в целом.

7. **Стратегия развития** направлена на реализацию целей устойчивых темпов развития и функционирования организации.

8. Стратегия **поглощения** предполагает приобретение акций других компаний.

9. Стратегия **зарубежного инвестирования** направлена на создание за рубежом собственных производственных предприятий.

10. Стратегия **ориентации на расширение экспортной деятельности** предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей.

11. **Стратегия внешнеэкономической экспансии** предполагает создание заграничного производства, экспорт в третьи страны товаров и услуг, заграничное лицензирование.

Планирование носит долгосрочный, среднесрочный и краткосрочный характер.

В ходе **долгосрочного планирования** (свыше 5 лет) определяют общие цели организации и стратегию. Основная задача **среднесрочного планирования** (от года до пяти) — выбор средств выполнения намеченных целей, выполняемых в виде различного рода программ. **Краткосрочное (до года),** — 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.

6.Функция организации.

Эта функция является базисной функцией менеджмента, содержание которой сводится к обеспечению нормальной, устойчивой работы организации.

Организация как основная функция менеджмента представляет собой вид управленческих действий, способов и средств по упорядочению совместной деятельности людей, сведению воедино всех специалистов организации, чтобы определить роль, ответственность, подотчетность для каждого из них.

В процессе организации создается структура организации, формируются подразделения исходя из объема и содержания выполняемых задач, технологии и персонала.

В подразделениях происходит сочетание людских, материальных и финансовых ресурсов, необходимых для выполнения намеченных планов.

Таким образом, организация самым тесным образом связана с реализацией функции планирования, является ее первым шагом.

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. установление прав и обязанностей аппарата управления и должностных лиц.

Работы функции организации должны выполнять все управленцы независимо от их ранга. Хотя концепция этой функции сводится к делегированию прав и ответственности по горизонтали и вертикали, однако решение о выборе структуры организации принимается руководством высшего звена управления. При этом задача менеджеров сводится к выбору организационной структуры, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации. Особую значимость приобретает разделение деятельности сотрудников и работ по горизонтали и вертикали.

Следует иметь в виду, что разделение труда по вертикали (подчиненности) не беспредельно.

Если происходит рост организации, то возникает новый вид разделения функций — по горизонтали.

Такой подход к разделению менеджерского труда вызывает создание различных служб и отделов в организации.

В западном менеджменте создание и выделение таких отделов называют департаментацией.

Важным направлением функции организации является установление взаимоотношений между высшими и низшими уровнями управления. Нелегко установить число сотрудников, которыми должен руководить один управляющий.

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.

7.Функция координации и регулирования.

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.

8. Функция мотивации. Теории мотивации.

Мотивация — это процесс, с помощью которого побуждается деятельность людей для достижения личностных целей и целей организации.

Мотив - внутреннее побуждение (импульс), которое заставляет человека поступать определенным образом.

Известно, что стимулирование человека непосредственно связано с удовлетворением его разнообразных потребностей (физиологических, духовных, экономических).

Потребность - осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию.

Различают первичные и вторичные потребности. Первичные заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и опыта. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.

Вознаграждение - это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижения по службе) и внутренние вознаграждения, получаемые посредством самой работы (чувство успеха).

Развитие теории мотивации началось с начала XX века. Выделяют следующие группы теорий мотивации:

- содержательные теории (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд и др.);
- процессуальные теории (Врум и др.);
- теории, основанные на отношении человека к труду (Макгрегор, Оучи).

Согласно теории А. Маслоу существует пять основных типов потребностей:

- физиологические потребности (уровень 1);
- потребность в безопасности (уровень 2);
- социальные потребности (уровень 3);
- потребность в уважении и самоутверждении (уровень 4);
- потребность в самовыражении (уровень 5).



Рис. 4.1. Пирамида потребностей А. Маслоу



Эти потребности образуют иерархическую структуру, которая определяет поведение человека, причем потребности высшего уровня не мотивируют человека, пока хотя бы частично не удовлетворены потребности нижнего уровня.

В основе теории Маслоу лежат следующие положения:

- потребности делятся на первичные и вторичные и образуют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они расположены в соответствии с приоритетом;

- поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры;
- после того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Процессуальные теории мотивации.

Основной вклад в развитие процессуальных теорий внес В.Врум. В основе его работы лежит теория ожиданий, суть которой схематично отражена на рисунке. 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.

Ожидание того,
что усилия
желаемые
результаты

Ожидание того, что
результаты повлекут за
собой ожидаемое
вознаграждение

Ожидаемая
ценность
вознаграждения

Задание –
Результат

Результат -
вознаграждение

Валентность –
степень
удовлетворения
вознаграждением

Мотивация

Рис. 4.2. Теория ожидания.

К процессуальным теориям можно также отнести *теорию справедливости*.

Она сводится к тому что, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Справедливость оценки с позиции работодателя и с позиции работника может отличаться. В этом случае нормирование труда, т.е. оценка необходимых усилий для выполнения единицы работы может разрешить проблему справедливости.

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 или поощрения.

Основные характеристики работника типа Y:

- существует естественная потребность в работе;
- стремится к ответственности;
- творческая личность.

Поэтому его нужно побуждать к работе, а не принуждать.

В 1981 году У. Оучи разработал теорию Z, согласно которой человек не относится ни к типу X, ни к типу Y. Он относится к типу Z, т. е. в зависимости от ситуации человек ведет себя как X или как Y, соответственно выбирается и способ мотивации.

9. Функция контроля.

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).

Я.

Контроль можно представить как процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.

1. Контроль должен быть всеохватывающим, т.е. держать в поле зрения основные сферы деятельности;
2. К контролю нужно привлекать весь персонал организации или ее значительную часть (лучше самоконтроль);
3. Система контроля должна иметь четкую стратегическую направленность;

4. Главная цель контроля — не исправление, а предотвращение ошибок;
5. Контроль должен быть своевременным;
6. Система контроля должна быть экономичной и эффективной.
7. Контроль должен проводиться открыто и гласно.

Контроль классифицируют по объектам приложения, стадии их жизненного цикла, по субъектам, по интенсивности, степени охвата.

На практике существует три основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный.

1. Предварительный контроль 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, показателях эффективности.

2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами. Второй этап 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.

10. Принципы менеджмента.

Механизм взаимодействия между управляющей и управляемой подсистемами обуславливается принципами, то есть 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 является 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.

11. Система управления и классификация методов менеджмента.

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, то есть 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.

12. 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 и т. д.

13. Организационно-распорядительные методы реализуются в различных формах:

- методах организационного воздействия;
- методах распорядительного воздействия;
- методах дисциплинарного воздействия.

К методам организационного воздействия относятся:

Регламентирование — это 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 — это 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, предусматривающего 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.

Помимо регламентирования применяют и другой метод организационного воздействия — *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.

Наиболее мягким способом организационного воздействия является инструктирование.

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

Инструктирование всегда 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.**

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

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

Социальные методы управления

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

1. Методы социального нормирования — это положения и правила внутреннего поведения, кодексы производственного этикета и т. д.

Использование этих методов позволяет установить в коллективе прогрессивные социальные, моральные и этические нормы.

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

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

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

Психологические методы управления.

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

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

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

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

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

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

ТЕМА 4.3. Организационные структуры управления предприятием.

1. Понятие и характеристика организационной структуры управления.
2. Типы организационных структур управления.
3. Виды бюрократических структур управления.
4. Виды органических структур управления.
5. Тенденции развития организационных структур управления.

1. 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.

Таким образом, в основе структуры лежат звенья в виде должностей, подразделений и служб, которые выполняют специфические управленческие действия, находятся в определенных взаимосвязях и соподчинении, объединяются коммуникационными каналами.

Звенья, как организационно обособленные органы управления, различаются размером, структурой, объемом полномочий, сложностью решаемых задач. Связи между отделами имеют горизонтальный характер.

Уровень менеджмента определяют как совокупность звеньев, занимающую определенную ступень в управленческой иерархии. Связи между уровнями находятся в вертикальной зависимости, представляют явно выраженный характер последовательного подчинения, начиная с нижнего уровня и кончая верхним.

Различают звенья высшего управления (директор, 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 и материальные ресурсы, различаются между собой по сложности решаемых задач, составом соответствующих подразделений, средней нормой управляемости, численностью персонала, разделением труда, использованием информационных технологий.

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 и ответственностью — с другой;

- организационная структура управления призвана соответствовать социально-культурной среде, и при построении учитывать относительный уровень централизации и децентрализации, распределения полномочий и ответственности, масштабов контроля руководителей и менеджеров.

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

2. Типы организационных структур управления.

В менеджменте сложилось два типа управления: бюрократический и органический. В основе такого деления лежат особенности организационных структур, позволяющие выявить сферы их использования и 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, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности;
- иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим;
- наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей;
- осуществление найма на работу в соответствии с квалифицированными требованиями в данной должности.

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

В 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.

3. 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 (рис.1) обеспечивает прямое воздействие на объект управления и предусматривает реализацию в полном объеме принципа единоначалия.

Сам руководитель подчинен вышестоящему начальнику. При этом аппарат специалистов по выполнению отдельных функций отсутствует.

Такая структура организуется только на вертикальных связях, через которые проходят все команды управления.

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

Директор по производству

```
graph TD; A[Директор по производству] --> B[Начальник цеха]; A --> C[Начальник цеха]; B --> D[Мастер участка 1]; B --> E[Мастер участка 2]; C --> F[Мастер участка 3]; C --> G[Мастер участка 4];
```

The diagram is an organizational chart. At the top is a box labeled 'Директор по производству'. A vertical line descends from this box and connects to a horizontal line. From this horizontal line, two vertical lines descend to two separate boxes, both labeled 'Начальник цеха'. From the left 'Начальник цеха' box, a vertical line descends to a horizontal line, which then connects to two boxes labeled 'Мастер участка 1' and 'Мастер участка 2'. Similarly, from the right 'Начальник цеха' box, a vertical line descends to a horizontal line, which then connects to two boxes labeled 'Мастер участка 3' and 'Мастер участка 4'.

Начальник цеха

Начальник цеха

Мастер
участка 1

Мастер
участка 2

Мастер
участка 3

Мастер
участка 4

Рис.1 Схема линейной структуры управления.

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 (рис.2). Блоки одного профиля объединяют специалистов в специализированные подразделения — это отделы производства, маркетинга, финансов.

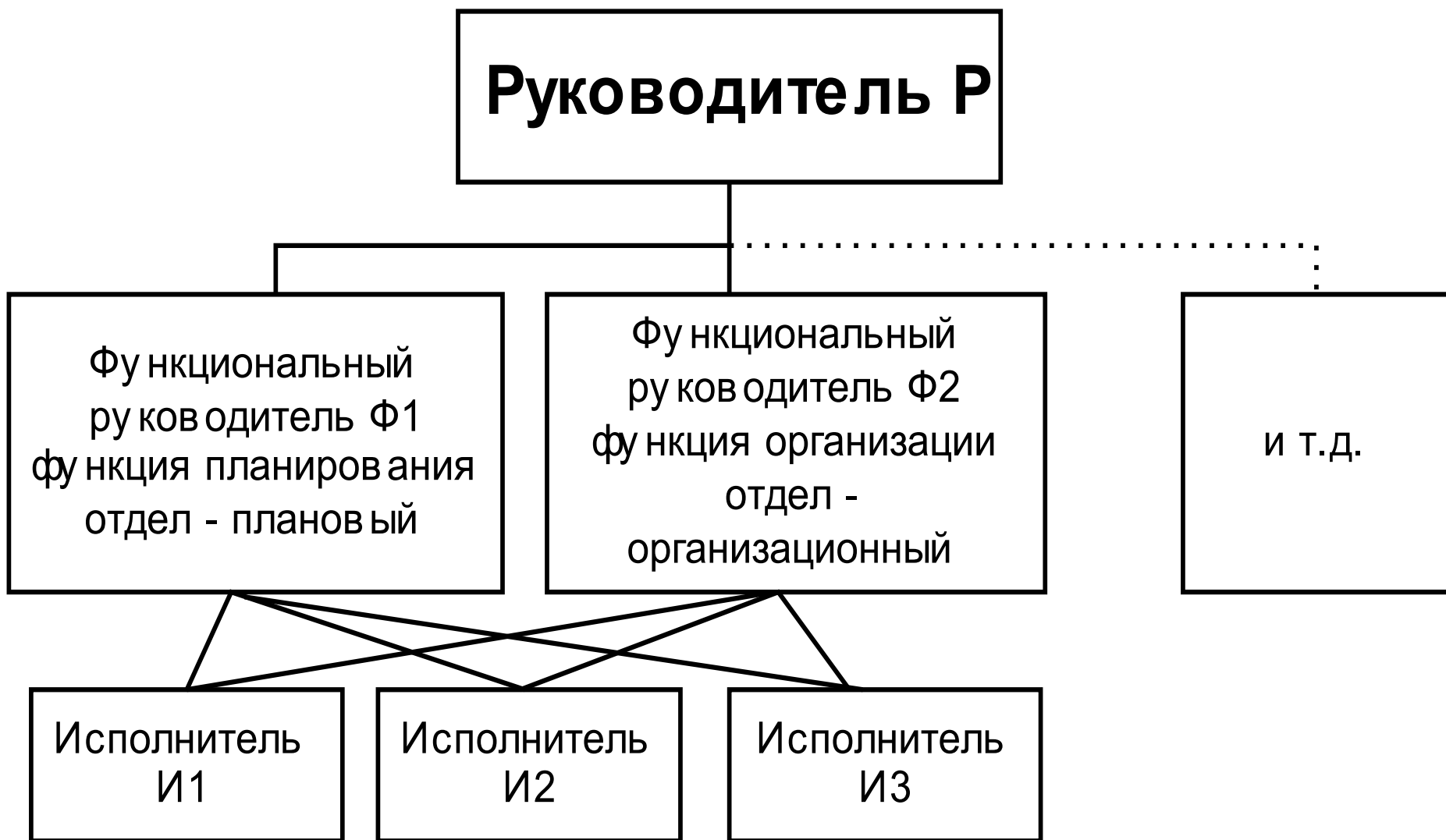


Рис. 2 Схема функциональной организационной структуры управления

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

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

Линейно-функциональная (штабная) структура управления.

Линейно-функциональная структура (рис. 3) 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.

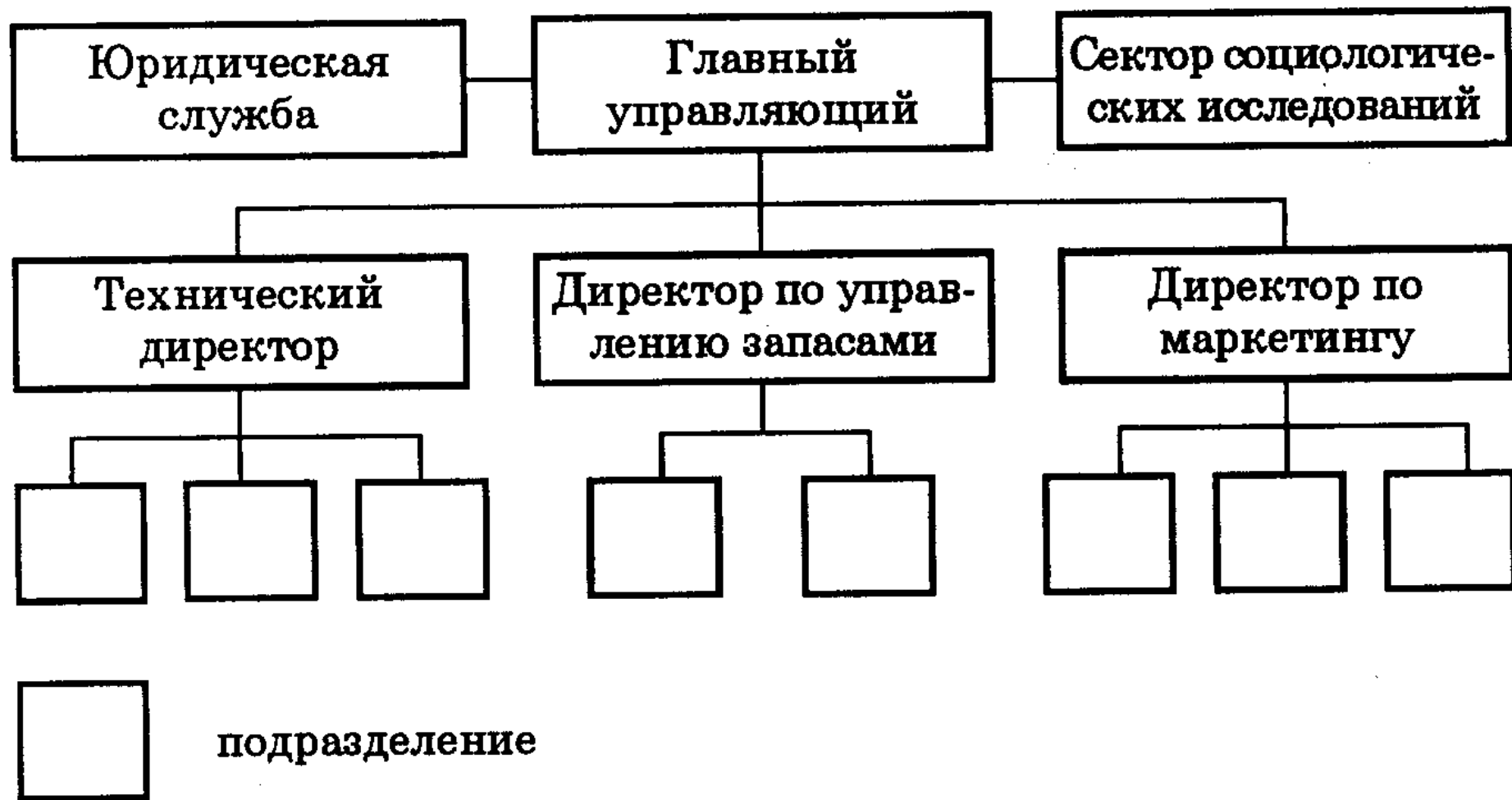


Рис. 3. Схема линейно-функциональной (штабной) организационной структуры

Линейно-функциональная структура имеет свои положительные стороны и недостатки.

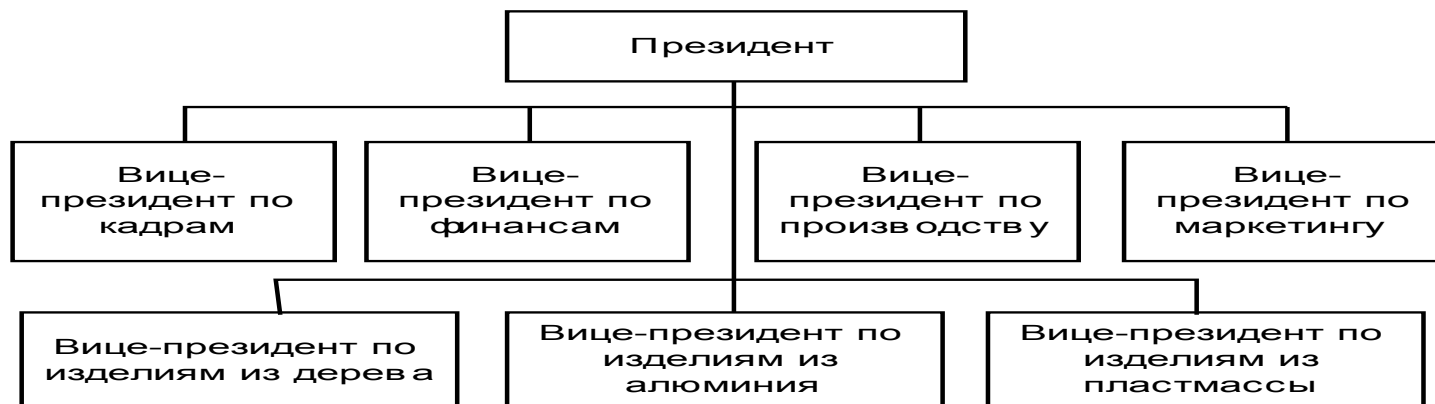
Преимущества: возрастает возможность более глубокой подготовки управленческих решений и плановых заданий; создаются хорошие условия для профессионального и служебного роста сотрудников; высвобождаются линейные менеджеры от глубокого анализа проблем.

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

Дивизиональные организационные структуры управления.

Сущность дивизионного управления состоит в том, что ключевыми фигурами в управлении организаций становятся не руководители функциональных подразделений, а управляющие производственными подразделениями. С расширением рынков сбыта, внедрением новых технологий, происходит выделение управленческих звеньев, которые специализируются по видам товаров, группам потребителей, географическим районам (рис. 4.).

1. Продуктивная структура:



2. Структура, ориентированная на потребителя



3. Территориальная организация труда

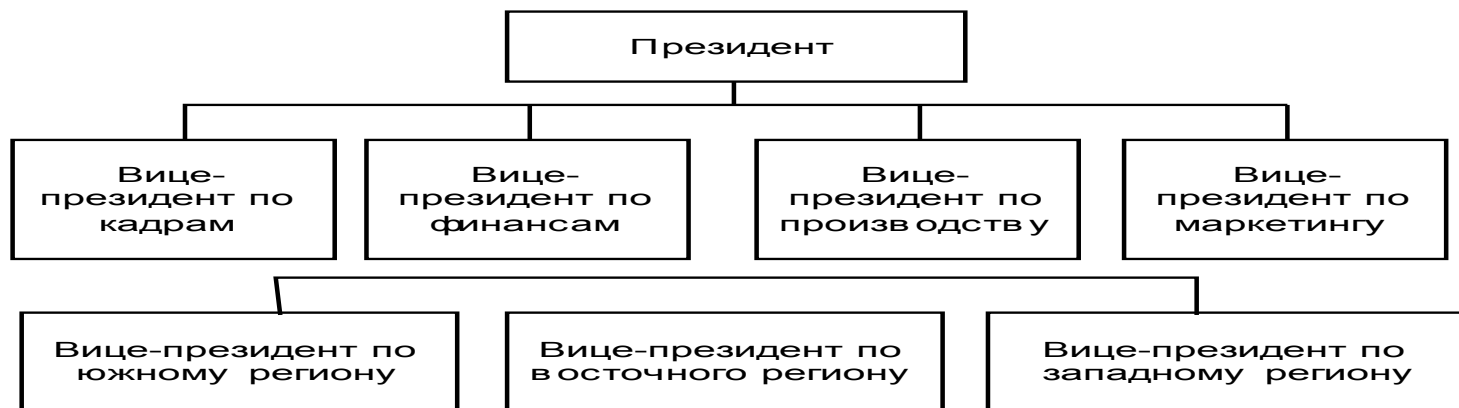


Рис.4. Виды дивизиональных организационных структур.

При таком подходе внутри каждого отделения формируется собственный функциональный аппарат управления, который взаимодействует с центральным штабом и функциональным аппаратом в центре. Все это приводит к росту иерархичности, усложнению отношений и связей по управлению производственно-хозяйственной деятельностью.

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.

4. 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, например, 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 разработке 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.

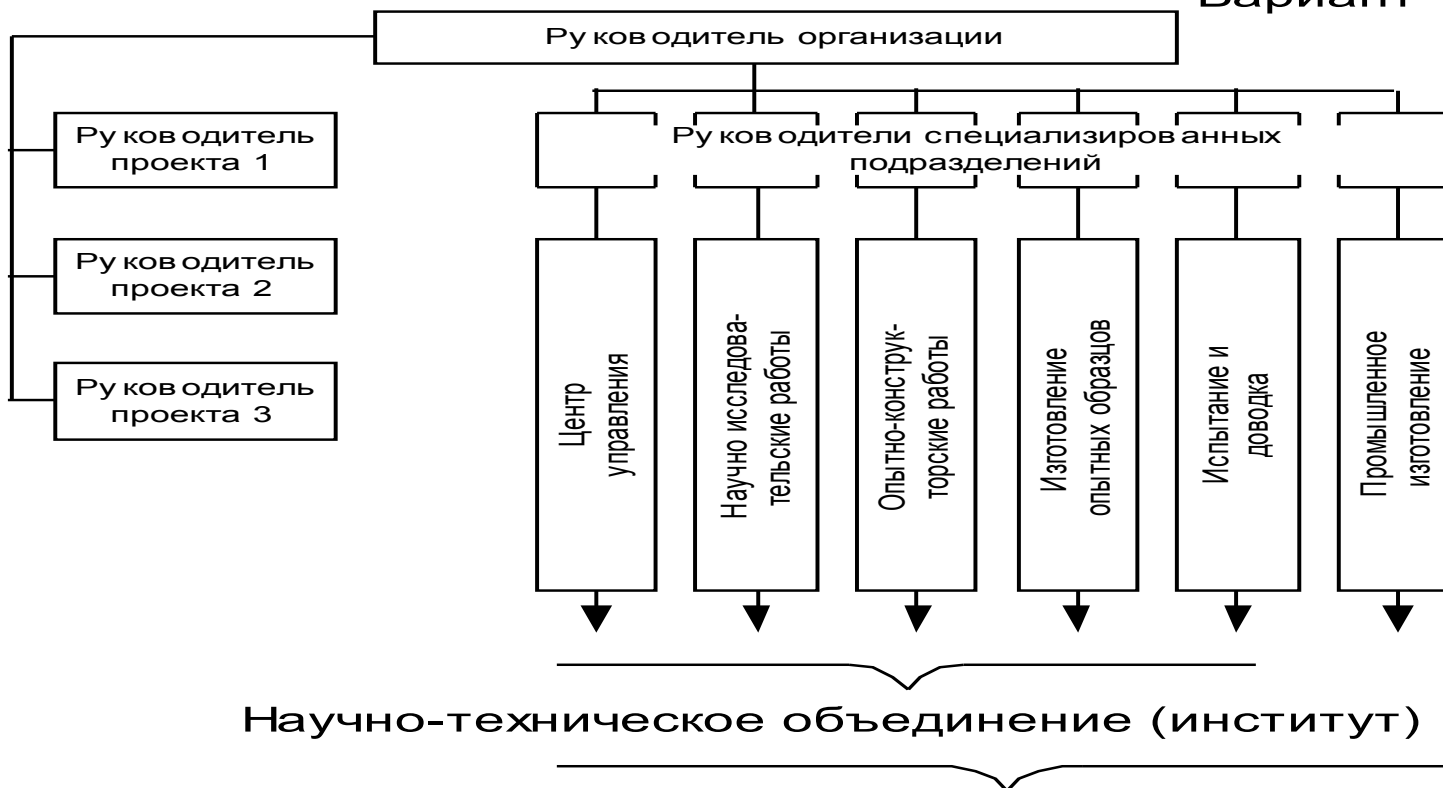
Она представляет собой организацию, в которой линейно-функциональная структура дополняется особыми штабными органами, координирующие горизонтальные связи по выполнению проекта, сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре.

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. На рис. 4.3.4.1 представлены 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.

Вариант 1



Вариант 2

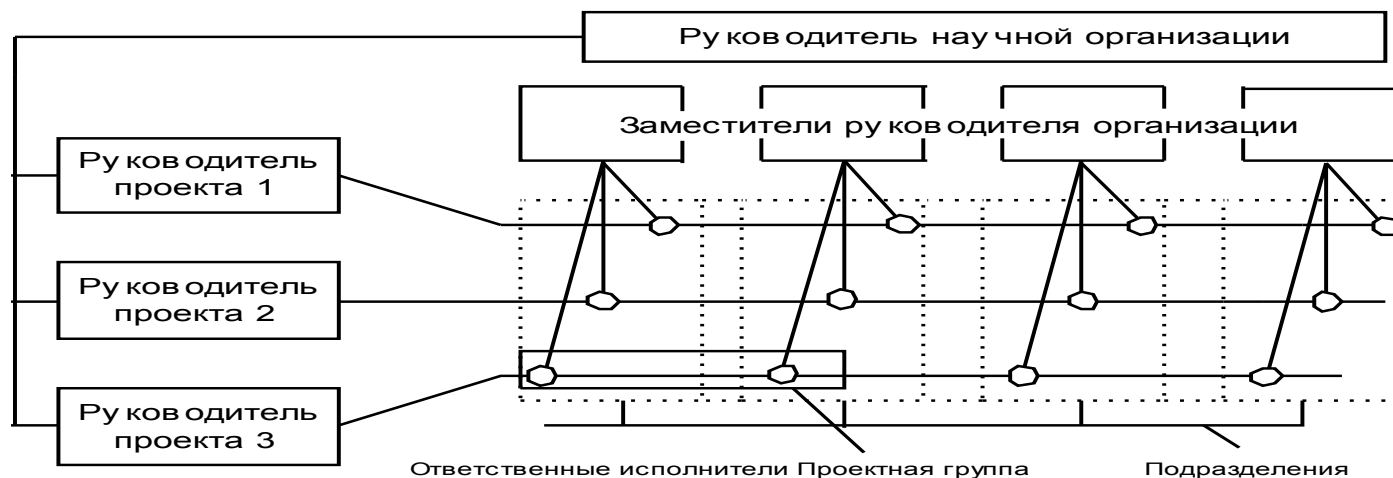


Рис. 4.3.4.1 Варианты организационных структур матричного типа.

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 (рис.4.3.4.2).

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.

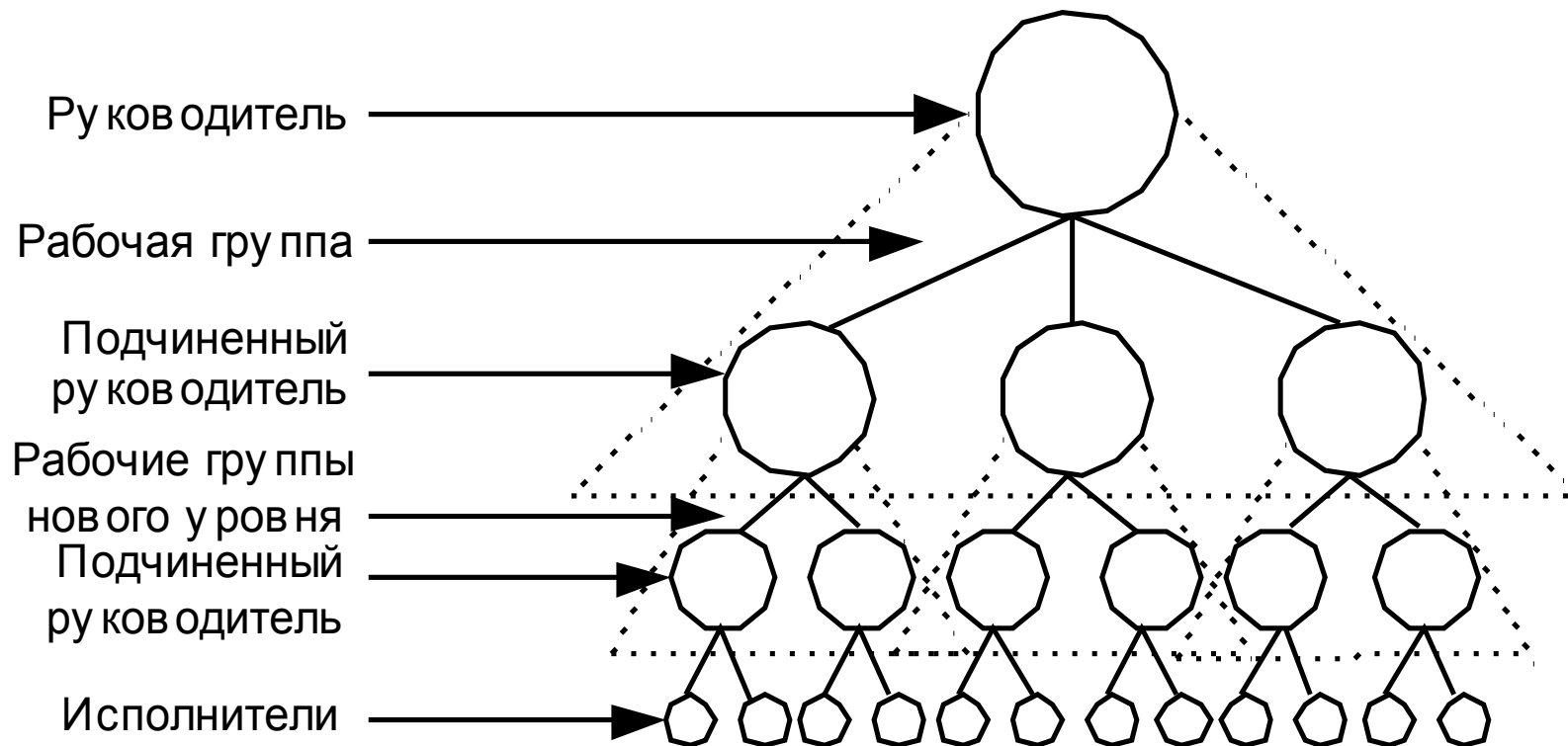


Рис. 4.3.4.2 Структура организации, состоящей из рабочих групп (бригад)

5.Тенденции развития организационных структур.

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, как правило, с приходом нового лидера со своей командой, вызывается изменениями факторов внешней и внутренней среды предприятия.

3. Интегрирование (создание) различных форм органистических структур из механистической структуры. Это создание венчурных, инновационных подразделений, бизнес-центров и пр.

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

Практически конгломератами являются крупные корпорации, объединяющие десятки самостоятельных предприятий.

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.

Тема 4.4 Система управления персоналом.

- 1. Система управления персоналом, ее цели и функции.**
- 2. Понятие профессионализма.**
- 3. Деловая этика.**
- 4. Мотивационный климат организации.**
- 5. Стиль управления и типы менеджеров.**
- 6. Конфликт: понятие, фазы, стратегии поведения.**

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

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

В систему управления персоналом включают:

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

Это лишь основные кадровые технологии, представляющие диапазон, который включает в себя любая система управления персоналом.

Все элементы данной системы можно объединить в три больших блока:

- 1) технологии по формированию и представлению персонала,
- 2) технологии по развитию персонала,
- 3) технологии, направленные на рациональное использование ресурсов действующего персонала.

Система, направленная на управление персоналом той или иной организации, – это одна из составляющих организации в целом.

От ее эффективности и налаженности напрямую зависит успешное развитие и существование организации.

Понятие трудовых ресурсов, кадров и персонала предприятия.

Труд как продукт рабочей силы является одним из трех важнейших факторов производства. Именно труд человека позволяет соединить в производственном процессе предметы и средства труда, приводя в движение материально-вещественные элементы производства.

Категория труда тесно связана с такими понятиями, как трудовые ресурсы, персонал и кадры предприятия.

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

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

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

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

Списочная численность работников

предприятия – это численность наемных работников, работающих по договору (контракту) один и более дней, а также собственники организации, получающие в ней зарплату, с учетом принятых и выбывших в день фиксирования работников.

Списочную численность фиксируют ежедневно, а также на определенную дату. В ней учитывают как фактически работающих в данный день, так и отсутствующих на работе по каким-либо причинам.

Явочная численность работников

предприятия — это количество работников предприятия, составляющих его списочную численность и явившихся на работу в день фиксирования.

Разница между списочной и явочной численностью образуется за счет невыхода на работу работников списочного состава из-за болезней, отпуска, командировок и т.д.

Нетрудно заметить, что списочная численность работников в течение длительного времени может существенно изменяться.

Поэтому для определения численности работников за какой-либо период используется показатель среднесписочной численности работников предприятия.

Среднесписочная численность работников

предприятия за месяц определяется путем суммирования списочных численностей за каждый календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на количество календарных дней месяца. Для более длительных периодов (квартала, года) среднесписочная численность исчисляется путем суммирования среднесписочных численностей работников за месяцы работы, входящие в анализируемый период, и деления полученной суммы на число месяцев периода (3 или 12).

Для определения среднесписочной численности работников предприятие должно вести ежедневный учет работников на основе приказов о приеме и увольнении, предоставлении отпуска, табеля учета рабочего времени.

Качественная характеристика кадрового состава (персонала) предприятия

определяется структурой кадров, степенью профессиональной и квалифицированной пригодности работников для достижения целей предприятия и выполнения производимых им работ.

При определении структуры персонала выделяют работников, занятых **основным и неосновным видами деятельности.**

Работники предприятия, непосредственно связанные с осуществлением основного вида деятельности (производства продукции) представляют собой промышленно-производственный персонал предприятия.

Кроме них, на любом предприятии имеются работники, которые непосредственно не связаны с профильной деятельностью предприятия, т.е. занятые неосновными видами деятельности (работники **учреждений здравоохранения, общественного питания, культуры, торговли, подсобных сельскохозяйственных объектов и т.п.**). Работники, занятые неосновными видами деятельности, составляют непроизводственный персонал предприятия.

К работникам промышленно-производственного персонала относятся работники **основных, вспомогательных, подсобных и обслуживающих цехов, научно-исследовательских, конструкторских, технологических организаций и лабораторий, заводоуправления, служб, занятых капитальным и текущим ремонтом оборудования и транспортных средств.** Работники промышленно-производственного персонала подразделяются на рабочих и служащих.

К **рабочим** относят людей, занятых в производстве материальных ценностей, а также обслуживанием этого производства. Рабочие подразделяются на основных и вспомогательных.

Основные рабочие заняты работой в подразделениях основного производства, осуществляющих выпуск профильной продукции, в то время как вспомогательные рабочие – в подразделениях вспомогательного, побочного, обслуживающего, подсобного характера.

Основные подразделения – это подразделения, в которых осуществляются производственные процессы, в результате которых сырье и материалы превращаются в готовую (профильную) продукцию (литейные, механические, сборочные цеха и т.п.).

Вспомогательные подразделения – это подразделения, занятые изготовлением и оказанием услуг, необходимых основному производству.

Вспомогательные подразделения, как правило, могут быть выделены в самостоятельные предприятия (изготовление инструмента, технологической оснастки, запасных частей, ремонт оборудования и т.п.).

Обслуживающие подразделения – это подразделения, в которых осуществляются процессы, неразрывно связанные с основными и которые нельзя обособить от них.

Они обеспечивают **бесперебойную работу всех подразделений межцеховой, внутрицеховой транспорт, складирование и хранение и т.д.).**

К служащим относят работников следующих трех категорий: руководителей, специалистов и собственно служащих.

Руководителями считают работников, возглавляющих предприятие и его структурные подразделения, а также их заместителей и главных специалистов (главный бухгалтер, главный инженер, главный механик, главный технолог, главный энергетик, главный металлург, главный метролог и т.д.).

К специалистам относятся работники, выполняющие инженерно-технические, экономические, бухгалтерские, юридические и др. аналогичные виды деятельности.

К служащим относятся работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание (табельщики, учетчики, секретари, делопроизводители и т.д.)

Наряду со структурой кадрового состава к качественным показателям персонала относится профессионально-квалификационная пригодность персонала, которая определяется профессией, специальностью и уровнем квалификации работников предприятий.

Профессия – это особый вид деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков. Например, известны профессии токаря, фрезеровщика, экономиста, слесаря и т.д.

Специальность – это вид деятельности в пределах одной профессии, имеющий специфические особенности и требующий от работников дополнительных специальных знаний и навыков (токарь-универсал, токарь-расточник, или экономист-плановик, экономист-финансист, экономист-трудовик).

В пределах каждой профессии и специальности работники могут иметь **различную степень квалификации**. Высокая степень квалификации фиксируется присвоением работнику соответствующих квалификационных разрядов (тарифных разрядов), которые характеризуют не только сложность выполняемых в пределах профессии и специальности работ, но и степень оплаты труда через соответствующие тарифным разрядам тарифные коэффициенты (чем выше тарифный разряд, тем выше тарифный коэффициент, тем выше зарплата).

На конкретном предприятии профессионально-квалификационная структура отражается в специальном документе, утверждаемом ежегодно руководителем предприятия и представляющем собой **перечень должностей и специальностей для каждого подразделения (отдела, цеха, участка и т.д.). Этот документ называется штатным расписанием.**

Сущность и элементы стратегии управления персоналом.

Кадровая стратегия на пороге XXI в. включает два исходных элемента: *намерения и направления.*

Миссия специалиста по человеческим ресурсам в современной высококонкурентной среде — *наращивать кадровый потенциал корпорации, чтобы реализовать ее бизнес-стратегию.*

Менеджер по персоналу должен решать две стратегические задачи:

1) создавать конкурентные преимущества фирмы путем *повышения уровня ответственности ее работников*, используя для этого средства управления корпоративной культурой. Сильная корпоративная культура позволяет привлекать и удерживать таланты, а плоды их труда создают высокую репутацию фирме, притягивают новых потребителей и высококвалифицированных работников.

Обновление и постоянная адаптация корпоративной культуры к динамичным условиям внешней среды нацелены на повышение качества условий труда, обеспечение обратной связи с работниками и потребителями.

Этому служат проводимые семинары, форумы, круглые столы, рекламные кампании. Вовлечение работников в маркетинговую деятельность корпорации способствует повышению у них инициативности и уровня профессиональной самооценки;

2) обеспечивать конкурентные преимущества фирмы путем *наращивания* ее *человеческого потенциала*, всемерно поддерживая рост профессиональной компетентности работников. Сколь ни была бы притягательна корпоративная культура, однако разрыв между требованиями глобального рынка и потенциалом организации можно устранить главным образом за счет развития профессиональных навыков и умений у всего персонала корпорации.

Развитие способностей, становится лейтмотивом деятельности не только кадровых служб, но и линейных руководителей. При этом одни компании включают вопросы повышения уровня компетентности персонала в качестве составных частей в любую разрабатываемую стратегию, другие — рассматривают эту проблему как возможность реализации специальной инициативной стратегии, органично дополняемой другими конкурентными стратегиями корпорации.

Роль, цели и задачи менеджера по персоналу.

Менеджер по персоналу или HR-менеджер (от англ. human resources — человеческие ресурсы; «эйчар» — сленговое название HR-менеджера) — профессия молодая. Как разновидность деятельности менеджера она зародилась в конце прошлого века.

Главная цель его деятельности — совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и трудового потенциала со стратегией и целями компании. Перед ним стоит широкий круг задач.

Менеджер персонала осуществляет весь цикл работ с персоналом: от изучения рынка труда и найма персонала до ухода на пенсию или увольнения.

Он разрабатывает стратегию управления персоналом, кадровую политику и планирование кадровой работы; обеспечивает организацию кадрами необходимой квалификации, анализирует кадровый потенциал, прогнозирует и определяет потребность в рабочих кадрах и специалистах; проводит маркетинг персонала; поддерживает деловые связи со службами занятости;

планирует организацию и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов и руководителей; комплектует руководящими, рабочими кадрами и специалистами организацию с учетом перспектив ее развития; и др.

Обязанности менеджера по персоналу:

- Наблюдение за рынком труда, информирование руководства компании о сложившейся на рынке ситуации с кадрами и средней заработной платой.
- Оперативный поиск и подбор нужных предприятию специалистов.
- Планирование потребности в кадрах на ближайшую и дальнюю перспективу.
- Создание кадрового резерва.
- Создание системы мотивации труда.

Если материальная мотивация зависит от руководства компании, то систему нематериальной мотивации должен создавать именно менеджер по персоналу.

- HR-менеджер — создатель и главный блюститель корпоративной культуры. По сути, именно он формирует трудовой коллектив (групповые и личностные взаимоотношения, социально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личную и коллективную заинтересованность в конечных результатах труда).

- Менеджер персонала организует профессиональную и социально-психологическую адаптацию новых специалистов, организует работу по их закреплению и использованию.

- Менеджер персонала организует работу по оценке, формированию кадрового резерва, аттестации персонала, по применению практической психологии в регуляции организационных взаимоотношений, в диагностике социальных ситуаций;

разрабатывает и применяет современные методы управления персоналом; управляет личными и деловыми конфликтами и стрессами; участвует в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда; организует работу с увольняющимися работниками.

- Организация обучения кадров; предоставление консультативных услуг в области управления человеческими ресурсами руководителям всех рангов, подготовка отчетов по соответствующим вопросам.

Ключевые роли менеджера по персоналу

Опираясь на опыт успешных корпораций, можно определить ключевые роли для профессии менеджера по персоналу.

1. *Кадровый стратег* — член управленческой команды, отвечающий за разработку и реализацию кадровой стратегии, а также организационные механизмы ее обеспечения; системы управления и руководства службами, осуществляющими функции кадрового менеджмента (вице-президент по управлению персоналом).

2.Руководитель службы управления персоналом — организатор работы кадровых подразделений.

3.Кадровый технолог — разработчик и реализатор творческих подходов в специфических для менеджера по персоналу областях деятельности, компетентный в специальных и технологических знаниях, способный привлекать разнообразные внутренние и внешние ресурсы и их эффективно использовать с учетом деловых перспектив организации (руководитель службы организационного развития или развития персонала).

4.Кадровый инноватор — руководитель, лидер-разработчик экспериментальных, инициативных или пилотажных проектов, требующих большого внимания и тщательной проработки, прежде чем они получат широкое распространение в практике кадрового менеджмента организации.

5.Исполнитель — специалист, осуществляющий оперативную кадровую политику.

6. *Кадровый консультант* (внешний или внутренний) — профессионал, использующий панорамное видение перспектив корпорации, практические знания в области управления человеческими ресурсами и навыки эксперта, для определения потребностей, возможностей и путей решения проблем, связанных с развитием организационно-кадрового потенциала.

Фактически эти шесть профессиональных ролей являются *минимальным* ролевым набором для эффективно работающей управленческой команды в системе кадрового менеджмента отдельно взятой организации.

Требования к менеджеру по персоналу

Исследователями было предложено множество характеристик компетентности менеджера по персоналу, 11 областей компетентности были признаны *ключевыми*, поскольку они фигурировали в экспертных оценках всех шести упомянутых ролей менеджера по персоналу.

Эти ключевых области компетентности были объединены в три группы.

1. Личная порядочность:

1) этичность — уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость;

2) добросовестность — высокие требования к результатам своей работы;

3) рассудительность — способность принимать разумные, реалистичные и обоснованные решения.

2.Целеустремленность и продуктивность:

- 1) результативность — ориентация на конечный результат;
- 2) настойчивость — способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией;
- 3) преданность организации и деловая ориентация — готовность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы;
- 4) уверенность в себе — готовность и умение решать неординарные задачи.

3. Навыки командной работы:

- 1) командная ориентация — понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими;
- 2) контактность — умение устанавливать деловые и творческие отношения с партнерами;
- 3) коммуникабельность — умение использовать устную и письменную речь, стилистические и иные выразительные средства для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания;

4) умение слушать — способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации. Экспертная оценка значимости этих ключевых областей компетентности для успешной работы менеджера по персоналу дала возможность проранжировать их в следующем порядке (по мере убывания степени важности):

- 1) этичность;
- 2) коммуникабельность;
- 3) умение слушать;

- 4) контактность;
- 5) командная ориентация;
- 6) добросовестность;
- 7) рассудительность;
- 8) результативность;
- 9) настойчивость;
- 10) уверенность в себе;
- 11) преданность организации и деловая ориентация.

2 Понятие профессиограммы

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

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

Психологическая профессиограмма получается в ходе психологического анализа профессиональной деятельности.

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

- требования к должностным обязанностям работника;

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

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

Выделяются следующие методологические принципы разработки профессиограмм:

а) системность — в профессиограмме должны отражаться специфика и значимость конкретной должности в структуре фирмы, а также возможный профессиональный маршрут работника;

б) целостность — оценка и анализ профессионально важных качеств деятельности должны быть проведены в психофизиологическом, психическом, информационном и ментальном аспектах личности;

- в) практичность — результаты тестовых исследований должны подаваться в терминах, применяемых в практическом направлении прикладной психофизиологии, а инструментальные методы должны быть максимально апробированы для использования в сфере бизнеса;
- г) научность и современность — методология исследований должна быть разработана с учетом новейших научных концепций;
- д) эффективность — в результате должно быть предложено практическое решение проблемы работы с персоналом фирмы в условиях конкурентной рыночной борьбы.

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

При составлении психограммы необходимо сочетание знаний и опыта профессионального психодиагноста и специалиста, знающего профессию, — в этом основная сложность.

Психодиагност должен погрузиться в атмосферу работы фирмы, получить подробные консультации специалистов по конкретным видам деятельности.

Психограммы создаются психологическими службами под заказ фирм, в которых работа с персоналом выведена на современный уровень.

Также эту работу могут выполнить и специально подготовленные штатные психологи фирмы во взаимодействии с руководителями подразделений.

Эволюция профессиональной этики кадрового работника в XX в.

Появление специалистов по работе с кадрами (*управлению персоналом*) связано с реализацией принципов научной организации труда, поставившей перед собой задачу максимально эффективно использовать всех работников в рамках высокоорганизованного, высокотехнологичного производства.

Человек с точки зрения этой доктрины, доктрины X, рассматривался как винтик, которого можно при необходимости сменить другим человеком, если использование первого становилось экономически неэффективным.

Соответствующее отношение к работнику со стороны кадровых служб состоит в том, что средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции, ленив, желает находиться в безопасной ситуации.

Его надо готовить к выполнению строго определенной профессиональной роли и по возможности минимизировать социальные конфликты и прочие негативные явления, влияющие на снижение производительности труда или повышение издержек производства.

Вторая волна, или революция в управлении персоналом была связана с идеей гуманизации производственных отношений, идеей фокусирования внимания кадровых служб на человеческих отношениях.

Второй этической доктриной кадровой работы, *доктриной У*, человек трактовался уже как работник, которого надо всячески мотивировать, создавать ему соответствующие условия, чтобы он мог эффективно работать, приобщать его к общим ценностям организации и за счет этого достигать максимального экономического эффекта.

Ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда.

Наиболее важным вознаграждением является то, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении. Различия между этими доктринами нашли отражение в теории X — Y, разработанной Д. МакГрегором.

Последняя, третья, революция в работе с персоналом была связана с концепцией Y. Оучи — Z-концепцией. Она состояла в том, что цель кадровой работы — максимально эффективно использовать человеческие ресурсы.

Человеческий потенциал становится одним из важнейших факторов предпринимательства, и с этой точки зрения задачи кадровых служб — способствовать максимальному развитию предпринимательской активности всех работников, создавая для этого благоприятные условия.

В организациях типа Z применяются моральные механизмы регуляции: проявляется интерес к человеку как личности, а не просто как к работнику, значительное внимание уделяется неформальным взаимоотношениям.

Актуальность этического регулирования профессиональной деятельности менеджера по персоналу

Ориентируясь в кадровой работе на основные продуктивные цели организации, специалист по персоналу не должен упускать из виду этические ценности организации, высшие принципы ее деятельности. *К. Ходжкинсон*, профессор Оксфордского университета, выявляет четыре основных административных заблуждения по отношению к ценностям:

1) *натуралистическое* заблуждение — разграничивает факты и ценности. «Нельзя познать должное из сущего», а о чем нельзя говорить, о том следует молчать;

2) *гомогенетическое* — уравнивание ценностей, в то время: как ценности иерархичны;

3) *удаление источника* ценностного конфликта из сферы внимания руководителя;

4) *милитаристическое* — отделение целей организации от средств их достижения.

Хорошего руководителя от плохого, сильного — от слабого отличает, по мнению К. Ходжкинсона, способность регулировать ценностные конфликты, анализировать информацию, выявлять побудительные мотивы деятельности и своей, и подчиненных, определять ценностные приоритеты и учитывать их при принятии управленческих решений, полагаясь не только на свою интуицию, но и на логический анализ.

Рациональное отношение к моральной регуляции взаимоотношений в организации порождают потребность в конкретных рекомендациях относительно разрешения сложных проблемных ситуаций, так называемых этических дилемм, когда руководитель вынужден выбирать не между двумя одинаковыми с этической точки зрения способами действия, а должен решить, делать или не делать что-либо такое, что хотя и выгодно ему самому или организации или обоим, но может считаться неэтичным.

Этично ли позволять своей компании размещать вредные отходы в опасном виде? Этично ли скрывать информацию, которая может заставить хорошего работника принять решение о перемене места работы? Этично ли заниматься на рабочем месте личными делами?

Руководители, менеджеры сталкиваются с такими дилеммами не только во взаимоотношениях начальников с подчиненными, но и с покупателями, конкурентами, поставщиками и диспетчерами.

Следовательно, все больше и больше организаций нуждаются в программах этического тренинга, чтобы помочь менеджерам прояснить их этические принципы и попрактиковаться в самодисциплине при принятии решений в сложных обстоятельствах.

Предлагается, например, такой весьма полезный проверочный лист, который может помочь при столкновении с этическими дилеммами:

Как поступать в ситуациях морального выбора?

Шаг 1. Распознать и прояснить дилемму.

Шаг 2. Получить все возможные факты.

Шаг 3. Перечислить все ваши варианты выбора.

Шаг 4. Проверить каждый вариант, задавая три вопроса:

«Это законно?»

«Это правильно?»

«Это полезно?»

Шаг 5. Принятие решения.

Шаг 6. Дважды проверить решение, задавая два вопроса:

«Как я себя буду чувствовать, если моя семья узнает о моем решении?»

«Как я себя буду чувствовать, если о моем решении сообщат в местной печати?»

Шаг 7. Предпринять действие.

К сожалению, каждый из нас может рационально оправдать безнравственное поведение. Мы можем убедить себя в том, что такие действия приемлемы. Лучший способ предотвратить аморальные действия — распознать, что это оправдание основано на порочной логике. Полезно быть во всеоружии против *четырёх* общих рациональных способов оправдания неэтичного поведения:

- убедить себя в том, что поведение на самом деле не является неэтичным или противоправным;
- объяснить поведение, что действуешь в интересах организации или в своих наивысших интересах;
- притвориться, будто поведение вполне нормальное, потому что больше никто не узнает о нем;
- надеяться, что ваше начальство поддержит вас и поможет вам, если что-нибудь получится плохо.

Выработка нравственно выверенной линии поведения каждого сотрудника, коллектива и корпорации является задачей кадрового менеджмента. От успеха в этом деле зависит *репутация* корпорации, ее команды, структурных подразделений и каждого сотрудника. Поскольку корпорации функционируют и развиваются в многопрофессиональных средах, *система моральных регулятивов* корпоративного поведения должна выстраиваться в рамках *деловой этики*. Кадровый менеджмент может взять на себя *функцию управления репутацией* корпорации и ее сотрудников, способствуя повышению их морального авторитета, а, значит, и наращивая моральный капитал корпорации.

3. Деловая этика

Деловая этика — это совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций в сфере управления и предпринимательства. Она охватывает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организаций в целом; моральные принципы членов организации, т.е. профессиональную мораль; моральный климат в организации; образцы морального поведения; нормы делового этикета — ритуализированные внешние нормы поведения.

Предметом особенно пристального внимания этические проблемы деловой жизни стали в США. Обязательные курсы этики читаются не только на философских и теологических факультетах, но и в различных школах бизнеса. Крупные компании организуют курсы этики для своих сотрудников.

Многие фирмы создают корпоративные этические кодексы, формулируя в письменном виде этические принципы корпорации, правила поведения, ответственность администрации по отношению к своим работникам.

Однако издание этического кодекса нередко служит простой уступкой общественному мнению и является как первым, так и последним шагом в решении этических проблем.

И все-таки внимание общественности к этическим проблемам вынуждает руководителей организаций производить этический анализ своей деятельности. От сетований на неуловимый и не поддающийся контролю характер морали, что является общим местом исследований по этике, делаются попытки перейти к превращению этических аспектов деятельности организации в планируемый и контролируемый порядок, институционализировать мораль. Соответственно можно выделить следующие уровни в системе регулятивов деловой этики в корпорации:

- 1) *этические принципы (императивы}*, доминирующие во внешней для корпорации среде, смена которых зависит от динамики культурных архетипов в обществе;
- 2) *нормативные акты*, регламентирующие поведение сотрудников корпорации;
- 3) *коллективы сотрудников* корпорации, чья деятельность определяется моральным климатом организации;
- 4) *индивидуальные мотивы* сотрудников корпорации, побуждающие их к моральной деятельности, которая утверждает идеалы добра и подчинена чувству долга.

При построении системы кадрового менеджмента следует учитывать, что этические принципы и общепризнанные моральные нормы, как правило, фиксируются в официальных документах корпорации — *миссия корпорации, корпоративный этический кодекс*, а неформальные механизмы моральной регуляции определяются господствующими *реально-психологическими стереотипами и авторитетом морального лидера*.

Уровень морального развития как отдельно взятой личности, так и организации в целом в настоящее время определяется ориентацией на сформировавшиеся в XX в.

гуманистические универсальные принципы справедливости: равенство человеческих прав и уважение достоинства человеческого существа как индивидуальной личности (Л. Кольберг); принцип благоговения перед жизнью (А. Швейцер). В известной книге А. Печчеи «Человеческие качества» намечены *шесть целей для человечества*, по которым можно сверять цели деятельности организации:

- «внешние пределы» — уяснение проблемы биофизических пределов существования человека на Земле, гармонизация взаимоотношений человека с природой;
- «внутренние пределы» — исследование физических и психологических возможностей человека;
- защита и сохранение культурных особенностей народов и наций;

- «мировое сообщество» — выявление путей постепенного преобразования системы эгоцентрических государств в систему скоординированных между собой географических и функциональных центров принятия решений;
- среда обитания, генеральный всемирный план человеческих поселений;
- производственная система.

Корпоративные этические кодексы могут основываться и на других этических принципах, которые складывались на протяжении последних четырех столетий и в какой-то степени ограничивают максимальные этические требования:

утилитаристский принцип —
предоставляет наибольшее благо
наибольшему числу людей;

индивидуалистический принцип —
направлен на достижение чьих-либо
долгосрочных интересов.

Введение абстрактных положений о ценностях, миссии, целях и философии организации в корпоративные этические кодексы не исключает отношения к ним со стороны руководства компаний просто как к красивым словам, в то время как этические стандарты требований, предъявляемых обществом к организациям, как правило, очень высоки. От корпораций требуется решение социальных проблем: повышение качества жизни наемных работников, защита окружающей среды, благотворительная деятельность, повышение качества жизни всех граждан общества.

Повышение степени социальной ответственности способствует осуществлению долгосрочных целей организаций и выгодно им.

Приведем аргументы «за» и «против» социальной ответственности организации
«За»

- 1) социальная ответственность уравнивает могущество корпорации и ответственность корпорации;
- 2) добровольная социальная ответственность позволяет избежать принудительного правительственного регулирования;

- 3) общественность одобряет организации, несущие ответственность перед обществом, что в результате способствует их успеху;
- 4) действуя соответствующим образом, организация помогает обществу решать его проблемы;
- 5) создаваемые организациями социальные проблемы, такие, как загрязнение окружающей среды, должны разрешаться за счет этих организаций;
- 6) организации стремятся накапливать ресурсы для решения больших проблем;
- 7) организации обязаны помогать обществу.

«Против»

- 1) ценой такого поведения являются снижение доходных статей корпорации и удорожание ее продукции для потребителя;
- 2) компания, которая несет большую долю социальной ответственности, может проиграть в конкурентной борьбе другим компаниям;
- 3) расплата за социальную ответственность может принять форму снижения заработной платы, снижения дивидендов, повышения цен;
- 4) принятие социальной ответственности может ввести в заблуждение членов организации относительно ее главных целей;
- 5) принятие социальной ответственности может реально снизить мощь организации;

- 6) ответственность за социальные проблемы лежит на индивидуумах, а не на корпорациях;
- 7) руководители корпораций не научены решать общественные проблемы.

Специфическое для морального сознания противоречие должного и сущего в деловой этике вытекает таким образом из объективного противоречия между морально-этическими целями организации и ее основными целями — достижением успеха и прибыли.

Этические принципы не выдерживают столкновения с реальной действительностью.

Этике учат те, кто не занимается бизнесом, никем не руководит и не знает, как это делается, и, наоборот, тот, кто руководит, искренне считает этику бесполезной и абстрактной наукой.

Деловой этикет

Это тот раздел корпоративного этического кодекса, который легче других поддается контролю и регламентации. Иногда от всей административной деловой этики остается только этикет.

Этикет не относится к собственно моральным способам регуляции поведения, поэтому в философских этических словарях нет даже статей о нем. Строго регламентируя формы внешнего поведения, этикет не оставляет человеку свободы выбора.

Кроме того, выполнение норм этикета касается только внешнего поведения и не затрагивает сферы морального сознания. «Чем более цивилизованны люди, тем больше они актеры», — говорил И. Кант.

Слово «этикет» означает установленный порядок поведения в определенной социальной сфере: придворный, дипломатический, военный, этикет высшего общества, церковный, спортивный, научных сообществ; в сфере предпринимательства и управления — деловой этикет.

Этикет представляет собой систему разработанных правил учтивости, включающих формы знакомства, приветствия и прощания, выражения благодарности и сочувствия, культуру речи и умение вести беседу, правила поведения за столом, поздравления, подарки. Все ситуации в деловом этикете дополняются правилами поведения при устройстве на работу и перемене места работы, правилами обращения начальника с подчиненными, правилами разговора по служебному телефону, деловой переписки, оформления интерьера офиса.

Правила делового этикета являются общепринятыми в международном деловом общении, хотя имеют и некоторые национальные и корпоративные особенности.

В организации деловой этикет зависит от того, какой стиль делового общения и руководства (авторитарный, демократический, либеральный или попустительский) характерен для делового общения в организации в целом, а также от деятельности организации, от вкусов ее руководства и от традиций.

Конкретные рекомендации относительно правил этикета можно почерпнуть из специальной литературы.

Здесь же приведем *шесть основных заповедей делового этикета*, сформулированных американской исследовательницей, социологом, пропагандистом правил вежливости в деловом общении Джен Ягер.

1. *Делайте все вовремя!*

Опоздания не только мешают работе, но и являются первым признаком того, что на человека нельзя положиться. Прийти вовремя иногда значит прийти не слишком рано, не раньше своего начальства. Главное в вашем дневном расписании — прийти вовремя утром. Если вдруг случится так, что вам необходимо задержаться и вы знаете об этом заранее, позвоните в офис, и пусть ваш секретарь или кто-нибудь из начальства обязательно будет в курсе дела.

Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, советуют добавлять лишних 25% на тот срок, который, на ваш взгляд, требуется для выполнения данной работы.

Вспомните закон Мерфи: все дела занимают больше времени, чем вам кажется, а все помехи, какие, могут возникнуть, обязательно возникают.

Так что выделяйте время с запасом на те трудности, что поддаются прогнозированию.

2. Не болтайте лишнего!

Смысл этого принципа в том, что вы обязаны хранить секреты корпорации, учреждения или конкретной сделки так же бережно, как и тайны личного характера.

Никогда никому не пересказывайте того, что вам приходится услышать от сослуживца, руководителя или подчиненного об их личной жизни.

3. Будьте любезны, доброжелательны и приветливы!

Ваши клиенты, заказчики, покупатели, сослуживцы или подчиненные могут сколько угодно придирааться к вам, это неважно: все равно вы обязаны вести себя с ними вежливо, приветливо и доброжелательно. Кому нравится работать с людьми брюзгливыми, подозрительными и капризными? Достичь вершины вам позволит только дружелюбное отношение к окружающим.

Если все вокруг твердят, что вы умеете понравиться, значит, вы на верном пути.

Один из важных элементов воспитанности и доброжелательности — искусство сказать то, что нужно. Вам надо придерживаться того же принципа в своих поступках, а они отражаются в ваших речах.

4. Думайте о других, а не только о себе!

Какое бы дело вы ни делали, потребность выяснить точку зрения клиента или покупателя позволит вам выдвинуться практически в любой отрасли экономики — от промышленности и издательского дела до медицины и телекоммуникаций.

Внимание к окружающим должно проявляться не только в отношении клиентов или покупателей, оно распространяется и на сослуживцев, начальство и подчиненных.

5. *Одевайтесь как положено!*

Самый главный принцип, о котором ни в коем случае не следует забывать, — прежде всего вы должны стремиться вписаться в ваше окружение на службе, а внутри этого окружения — в контингент работников вашего уровня. Некоторые специалисты советуют одеваться на работу так, как вам хочется, а не «как положено», но этому совету лучше не следовать. На каких бы ролях ни находились вы в фирме сейчас, вам надо «вписаться», но при этом вы должны выглядеть самым лучшим образом, т.е. одеваться со вкусом.

6. *Говорите и пишите правильно!*

Что значит правильно пользоваться устным и письменным словом? Это значит, что все произносимое, а равно написанное вами: будь то внутренние записки или любые письма, отправляемые за пределы фирмы кому бы то ни было, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные должны быть переданы без ошибок.

4. Мотивационный климат организации.

Создание и поддержание мотивационного климата является одним из факторов результативности организационной деятельности и критериев профессионализма менеджмента наряду с эффективностью, экономической результативностью, качеством, продуктивностью, инновациями и прибыльностью. Так, исследования в американских компаниях выявили прямую связь между климатом и различиями в производительности труда персонала.

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

Ключевыми факторами организационной среды являются:

- особенности действующей системы управления (принятия решений и распределения полномочий / ответственности, подбора и расстановки кадров, стимулирования, информации и коммуникации, контроля и оценки);
- авторитет и поведение руководителя (стиль управления, мотивация и участие в жизнедеятельности подразделения, последовательность поведения, техническая и управленческая компетентность);

- условия труда и характеристики работы,
- сложность и структурированность /ясность задания,
- доступность ресурсов,
- характеристики коллектива.

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

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

Хорошие условия труда,
обеспеченность заданий ресурсами
являются положительным
мотивирующими факторами.

Но их действие будет нивелировано,
если высшее руководство не
принимает деятельного участия в
жизнедеятельности организации, а
политика менеджмента основана на
двойных стандартах.

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

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

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

Если есть удовлетворенность по одному параметру, это не означает, что по другим она также есть и такого же уровня. Чем менее удовлетворен работник, тем слабее его мотивация к результативному труду.

Чем больше неудовлетворенных работников в организации, тем слабее мотивационный климат.

Для работника последствиями неудовлетворенности являются усталость, раздражительность, головная боль, падение способности концентрации, бессонница, тревожность и повышенная конфликтность.

А для организации последствиями неудовлетворенности персонала являются высокая текучесть кадров, высокий уровень межличностных конфликтов, прогулов и заболеваемости, а также низкая мотивация к труду персонала и снижение удовлетворенности клиентов качеством работы организации.

2. Лояльность и приверженность персонала проявляется в его ответственности, которая является результатом сильной идентификации работников с организацией. Она реализуется в уровне вовлечения работника в работу. Компонентами ответственности являются:

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

3. Вовлеченность – степень идентификации работника со своей работой, должностью и активностью в организационной жизнедеятельности. Элементы вовлеченности:

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

- ответственность за организацию— преданность своей компании.

Способы повышения ответственности и вовлеченности персонала:

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

Командная работа требует от персонала и менеджмента высокой сплоченности, единодушия, доверия, взаимного понимания и уважения, взаимозависимости общих целей над личными интересами и сильной идентификацией с коллективом.

Роль менеджера в создании мотивационного климата

Взаимодействие с подчиненными составляет основу деятельности менеджеров. В рамках этого взаимодействия внимание подчиненных сконцентрировано на личности руководителя, его стиле управления и поведении. Наиболее значимыми критериями оценки менеджера подчиненными являются профессиональная компетентность, статус, идентификация с организацией /своим коллективом, мотивация и действия по продвижению организационных целей.

В зависимости от этой оценки менеджера меняется поведение подчиненных в направлении усиления стремления к достижению общих целей, или использования ситуации для удовлетворения личных интересов. Согласно исследованиям Генри Минцберга, для всех категорий менеджеров основными видами управленческой деятельности являются:

- Управление индивидуальной деятельностью подчиненных.
- Инструктирование персонала.
- Представление результатов и защита интересов организации.
- Содействие групповой работе.
- Планирование и принятие решений.
- Координация групп, налаживание сотрудничества.
- Мониторинг бизнес-среды.

Исследования показывают, что распоряжения менеджера являются фактором создания мотивационного климата в организации. Стил управления персоналом и настроения менеджера во многом определяют различия в организационном климате.

В контексте создания и совершенствования мотивационного климата в организации интегральное значение приобретает эмоциональный интеллект менеджеров, который определяет высокую чувствительность к среде и способность оказывать влияние на окружающих людей.

Эмоциональный интеллект позволяет менеджеру на высоком уровне управлять процессом выполнения задания и поддержания отношений с подчиненными.

Мотивационный климат в системе стимулирования персонала

Система стимулирования персонала призвана способствовать оперативной связи динамичных потребностей и интересов работника с целями организации.

Тем более что многие потребности непосредственно связаны с организационной деятельностью (например, потребности принадлежности, подражания, самовыражении), а другие – опосредовано. Организационный климат, в этой связи, выполняет важную функцию оперативного воздействия на мотивы и поведение работников. Поэтому программы создания и совершенствования мотивационного климата являются элементом системы стимулирования.

Эффективная система стимулирования оказывает целенаправленное воздействие на мотивацию персонала посредством:

- удовлетворения его потребностей и интересов,
- постановки целей и задач,
- изменения ожиданий,
- объективности и справедливости управления, особенно оценки,
- структурирования видов работы за счет ее обогащения,

- оказания поддержки персоналу в выполнении задач, персональном и профессиональном развитии,
- помощь в разрешении межличностных проблем и противоречий,
- проявления сопереживания, уважения и признания заслуг.

5. Стилъ управления и типы менеджеров.

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

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

Одной из важнейших характеристик деятельности руководителя является стиль руководства.

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

Руководитель является ведущим и организатором в системе управления. Управление деятельностью групп и коллективов осуществляется в форме руководства и лидерства. Эти две формы управления имеют определенное сходство. Одной из наиболее распространенных теорий лидерства является *теория лидерства К. Левина*.

В 1939 году группа исследователей во главе с психологом Куртом Левиным приступила к определению различных стилей руководства.

Это раннее исследование оказало огромное влияние на развитие социальной психологии, поскольку проводившим его учёным удалось выделить три основных стиля руководства, а уже дальнейшие исследования помогли дать им более конкретные описания.

Авторитарный (автократический) стиль руководства.

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

Исследователи обнаружили, что под авторитарным руководством процесс принятия решений носил менее творческий характер.

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

Демократический (сопричастный) стиль руководства

Исследование Левина показало, что этот стиль руководства, известный как демократический, является наиболее эффективным стилем.

Демократический лидер помогает сориентироваться остальным членам группы, отождествляя себя при этом с ними и позволяя принимать им равное с ним участие в принятии важных для группы решений.

Демократический руководитель поощряет участие членов группы в организационной работе, но всё равно последнее слово при принятии решений сохраняется за ним.

Члены группы чувствуют себя участниками процесса, они более мотивированы и более творчески настроены.

Либеральный (попустительский) стиль руководства

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

Согласно теории Лайкерта, различают четыре стиля руководства:

Эксплуататорско-авторитарный:

руководитель имеет четкие характеристики автократа, не доверяет подчиненным, редко привлекает их к принятию решений, а задачи формирует сам. Основным стимулом — страх и угроза наказания, вознаграждения случайны, взаимодействие строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организация находятся в противоборстве.

Патерналистски-авторитарный:
руководитель благосклонно позволяет подчиненным принимать ограниченное участие в принятии решений. Вознаграждение действительное, а наказание — потенциальное, и то, и другое используется для мотивации работников. Неформальная организация отчасти противостоит формальной структуре.

Консультативный: руководитель принимает стратегические решения и, проявляя доверие, тактические решения делегирует подчиненным.

Ограниченное включение работников в процесс принятия решений используется для мотивации. Неформальная организация не совпадает с формальной структурой лишь частично.

Демократический стиль руководства характеризуется полным доверием, основан на широком привлечении персонала к управлению организацией. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только в вертикальных направлениях, но и по горизонтали. Формальная и неформальная организации взаимодействуют конструктивно.

Р. Лайкерт назвал модель 1 ориентированной на задачу с жестко структурированной системой управления, а модель 4 — ориентированной на взаимоотношения, в основе которых лежат бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль.

По мнению Р. Лайкерта, последний подход является самым эффективным.

В западной литературе популярна также *теория "управленческой решетки"*, разработанная Р.Блейком и Дж.Мутоном.

Они указывали, что трудовая деятельность разворачивается в силовом поле между производством и человеком. Первая силовая линия определяет отношение руководителя к производству. Вторая линия (вертикальная) определяет отношение руководителя к человеку (улучшение условий труда, учет желаний, потребностей и т.д.).

Рассмотрим различные стили руководства, приведенные на рис. 4.4.5.1

Внимание к 9
человеку

9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5				5.5					
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Внимание к
Производству

Рис. 4.4.5.1 Управленческая решетка

Тип 1.1 — руководитель ни о чем не заботится, работает так, чтобы не быть уволенным. Такой стиль считается чисто теоретическим.

Тип 9.1 — стиль жесткого администрирования, при котором для руководителя единственной целью является производственный результат.

Тип 1.9 — либеральный или пассивный стиль руководства. В данном случае основное внимание руководитель уделяет человеческим отношениям.

Тип 5.5 находится в середине "управленческой решетки". При таком компромиссе достигаются средние результаты труда, не может быть резкого прорыва вперед. В то же время такой стиль руководства способствует стабильности и бесконфликтности.

Тип 9.9 считается наиболее эффективным. Руководитель старается так построить работу своих подчиненных, чтобы они видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости. Цели производства определяются совместно с сотрудниками.

6. Конфликт: понятие, фазы, стратегии поведения

В литературе выделяют два теоретических подхода к понятию конфликта.

1. *Конфликт — это столкновение..., противоречие..., борьба..., противодействие...* (личностей, сил, интересов, позиций, взглядов) в силу противоположности..., несовместимости..., противостояния... — с точностью до формулировки у различных авторов.

Вот что говорит в предисловии к своей книге «Конфликтология» В.И. Андреев: «... без умения постоять за себя, выйти победителем из конфликтной ситуации, спора, без умения вести переговоры человеку просто невозможно выстоять, выжить в этом мире».

В силу такого подхода В.И. Андреев и определяет:

- *конфликт как процесс резкого обострения противоречия и борьбы участников в решении проблемы, имеющей значимость для каждого из его участников.*

Антагонистический характер конфликта можно считать признаком других моделей;

- *конфликт — столкновение* противоположных интересов, мнений и стремлений;

- *конфликт социальный — попытка* достижения вознаграждения путем подчинения, навязывания своей воли, удаления или уничтожения противника, стремящегося достичь того же вознаграждения. От конкуренции конфликт отличается направленностью, наличием инцидентов, жестким ведением борьбы;

- *конфликт* — открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.

Сторонники первого подхода описывают конфликт как явление негативное.

Они разделяют конфликты на деструктивные и конструктивные (многие из них считают, что конструктивные — редкость, что конфликт почти всегда плох, и уж, по крайней мере, хуже бесконфликтного сосуществования).

Большинство работ по технологии работы в конфликте в рамках такого подхода дают рекомендации по манипулированию, которое называют «управлением конфликтом», «управлением конфликтной ситуацией».

Главной целью такого управления является ликвидация конфликта с максимальной выгодой для себя.

2. Конфликт — это система отношений..., процесс развития взаимодействия..., заданные различиями субъектов, участвующих в нем (по интересам, ценностям, деятельности).

Сторонники второго подхода считают конфликт естественным условием существования людей, инструментом развития организации, хотя и имеющим деструктивные последствия, но в целом не столь разрушительные, как последствия ликвидации конфликтов.

Второй подход предполагает невозможность управления конфликтом и оптимизацию взаимодействия, обосновывая развитие конфликта как саморегулирующегося механизма. Вместо «решения», «разрешения» применяют термин «преодоление», подразумевая, что конфликт не ликвидируется, но обеспечивает развитие.

Он трансформируется в *другие* конфликты, менее разрушительные, в *других* сферах, *других* социальных измерениях.

Фазы конфликта

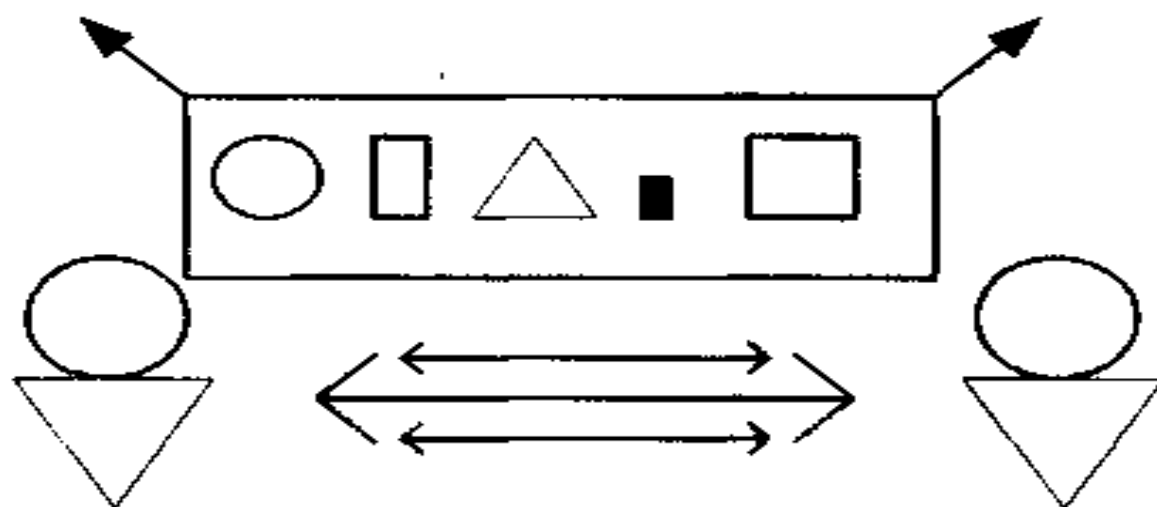
Конфликт имеет следующие фазы (рис. 4.4.6.1)

1. Конфронтационная (военная) — стороны стремятся обеспечить свой интерес за счет ликвидации чужого интереса (в их представлении это обеспечивается либо добровольным или вынужденным отказом другого субъекта от своего интереса, либо лишением его права иметь свой интерес, либо уничтожением носителя другого интереса, что уничтожает этот интерес, а следовательно, гарантирует обеспечение собственного).

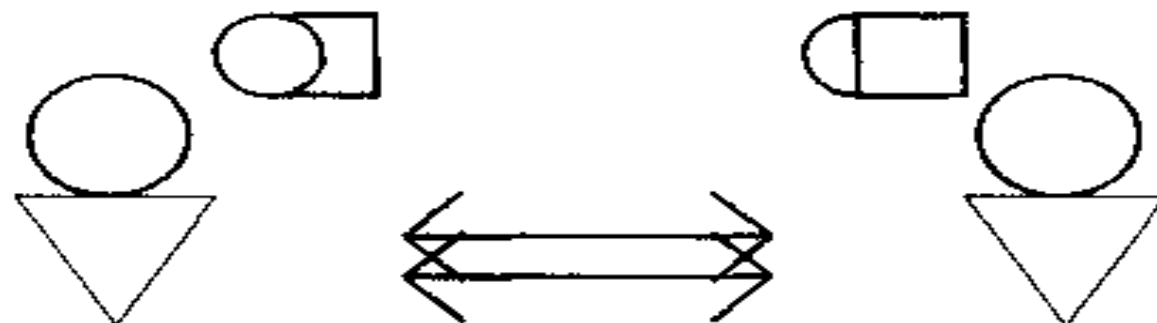
2.Компромиссная (политическая) —
стороны стремятся по возможности
достигнуть своего интереса через
переговоры, в ходе которых производят
замену отличающихся интересов каждого
субъекта на общий компромиссный (как
правило, каждая сторона пытается
обеспечить в нем по максимуму свой
собственный).

3. Коммуникативная (управленческая)
— выстраивая коммуникацию,
стороны достигают согласия,
основанного на том, что
суверенитетом обладают не только
сами субъекты конфликта, но и их
интересы (консенсус), и стремятся к
взаимодополнению интересов,
ликвидируя лишь незаконные, с точки
зрения сообщества, различия.

Фаза 3
коммуникативная
(управленческая)



Фаза 2
компромиссная
(политическая)



Фаза 1
конфронтационная
(военная)

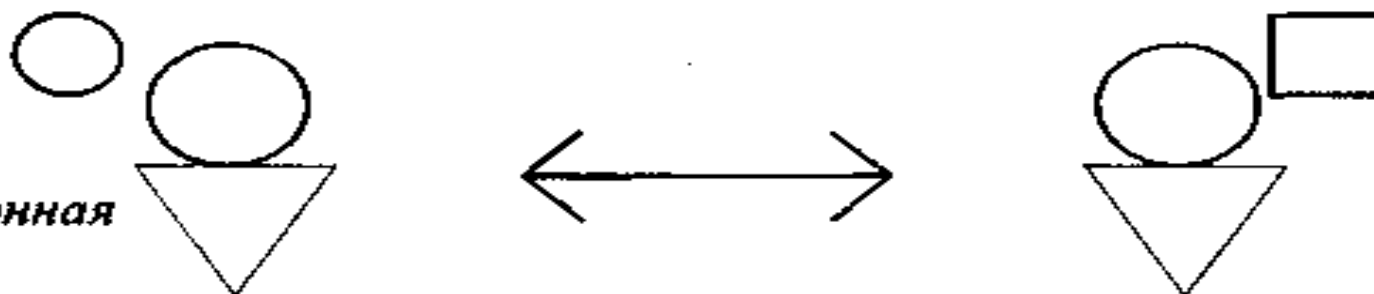


Рис. 4.4.6.1 Схема конфликта

Конфликт начинается с конфронтационной (военной) фазы, а заканчивается коммуникативной (управленческой).

Таким образом, конфликт можно определить и как процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации.

По ходу конфликта взаимодействие субъектов трансформируется от конфронтационного до того, которое мы будем называть коммуникацией.

Коммуникация — информационное взаимодействие субъектов, которое характеризуется следующими признаками:

- 1) суверенитетом участников взаимодействия;
- 2) суверенитетом их интересов и ценностных ориентаций (а следовательно, представлений о предмете взаимодействия и отношения к нему);
- 3) технологической обеспеченностью канала равноправного информационного обмена;

4) технологической обеспеченностью равного уровня информационной полноты о ситуации и предмете взаимодействия.

Кризис — период задержки процесса конфликтного взаимодействия субъектов. Это псевдофаза, возникающая внутри одной из фаз конфликта, т.е. такое взаимодействие субъектов, при котором не происходит поступательного перехода от фазы к фазе (например, длительная задержка на одной фазе, разрушительная зацикленность, фазовая стагнация или даже возврат к предыдущей фазе).

Снять ее помогает преодоление кризиса, продолжение развития конфликта.

Таким образом, *управление конфликтом* — это деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия, то есть, управлять конфликтом — значит обеспечивать ему максимальную возможность для саморегулирования и содействие выходу из кризисов в следующую фазу.

Конфликт начинается с того момента, когда (хотя бы) один из взаимодействующих субъектов *осознает различие* своих интересов или *начинает односторонние действия* по обеспечению своих интересов, но пока еще, не осознавая этих различий.

Если различия существуют, но субъекты их не осознают, то мы имеем один из видов потенциального конфликта, после эскалации которого, он может быть назван *предконфликтной фазой*.

Существует заблуждение, что напряженность возникает перед конфликтом. И почувствовав ее, следует сразу же заняться профилактикой или предупреждением. Но, к сожалению, такое еще никому не удавалось. Ведь профилактика предполагает работу с еще не начавшимся конфликтом.

А напряженность возникает в сознании людей при появлении ощущения противоречия между различием интересов, ценностей взаимодействующих субъектов.

То есть, когда конфликт уже начался и профилактика уже бесполезна.

Напряженность не возникает раньше самого конфликта. И значит, мы можем считать *напряженность — признаком конфликта* (только начавшегося или давно продолжающегося).

После перехода из одной фазы в другую напряженность спадает. В случае кризисов (т.е. задержки конфликта в одной фазе или возврате в предыдущую) напряженность усиливается.

Начало нового конфликта приводит к затруднению, что и создает напряженность — следствие недостатка или противоречивости информации, недостаточности знаний для преодоления затруднения.

С началом конфликта конфликтные ситуации сменяют одна другую. И первая возникает сразу после инцидента.

Успех работы с конфликтом (в конфликте) во многом зависит от точности описания структуры конфликта: субъектов, предмета, инцидента, отношений, ситуаций.

- *Инцидент (информационный)* — событие, которое помогло осознать хотя бы одному из взаимодействующих (прямо или косвенно) субъектов отличие (полное или частичное) его интересов и ценностей от интересов и ценностей других участников взаимодействия.

- *Инцидент (деятельностный)* — повод для объявления конфронтационных действий по поводу различия интересов, ценностных ориентаций.
- *Конфликтная ситуация* — развитие конфликта в конкретный временной период.
- *Субъекты конфликта* — участники конфликтного взаимодействия, которые могут быть представлены индивидами, группой индивидов, социальной организацией.

- *Предмет конфликта* — конкретные интересы и ценностные ориентации, по поводу различия которых происходит конфликтное взаимодействие (то, из-за чего возник конфликт).
- *Конфликтные отношения* — форма и содержание взаимодействия между субъектами, их действия для завершения конфликта.

Чтобы точно описать конфликт, надо:

- установить его действительных участников;
- изучить их мотивы, цели, особенности характера, профессиональную компетентность;
- выявить их отношения в предконфликтной фазе;
- выявить главные различия интересов и ценностей, которые привели к этому конфликту;

- **узнать намерения участников о приемлемых, на их взгляд, способах преодоления конфликта;**
- **выявить других заинтересованных субъектов, не участвующих пока в конфликтном взаимодействии;**
- **определить все возможные в данном конфликте пути преодоления.**
- **каждый конфликт имеет пространственные и временные характеристики.**

Пространственные характеристики
конфликта

сферы возникновения и проявления
конфликта; условия и повод возникновения;
конкретные формы проявления; результат
конфликта; средства и действия, которые
используют субъекты конфликта.

Временные характеристики представлены
такими параметрами, как длительность,
частота, повторяемость конфликта,
продолжительность участия в конфликте
каждого из субъектов, а также временные
параметры отдельных этапов.

Решающее влияние на выбор поведения в конфликте оказывает сама *личность* — ее потребности, интересы, ценности, установки, привычки, образ мышления, модели поведения, ее прошлый опыт работы с проблемами и поведения в конфликте. Можно выделить конфликтный тип личности. Само понятие *конфликтности личности* означает состояние готовности личности к конфликтам, ее степень вовлеченности в развитие конфликтов.

Анализ биографий наиболее известных фигур среди организаторов бизнеса, успешных менеджеров в России и за рубежом (Демидов, Рябушинский, Морозов, Форд, Якокка), которые не раз демонстрировали высокий уровень профессиональной управленческой конкурентоспособности, показал, что все они — конфликтные личности.

Стили поведения в конфликтной ситуации

Принято различать *шесть стилей поведения* в конфликтной ситуации, в основу классификации которых положена *система Томаса — Килменна*. Она позволяет ориентировать любого человека в случае попадания его в конфликтную ситуацию.

Стили поведения в конфликтной ситуации связаны с главным источником конфликта — различием интересов и ценностных ориентации взаимодействующих субъектов.

Стиль поведения любого человека в конфликте определяется:

- 1) мерой удовлетворения собственных интересов;
- 2) активностью или пассивностью действий;
- 3) мерой удовлетворения интересов другой стороны;
- 4) индивидуальными или совместными действиями.

В основу графического изображения положена сетка Томаса — Килменна, которая определяет место и название стилей поведения (рис. 4.4.6.2).

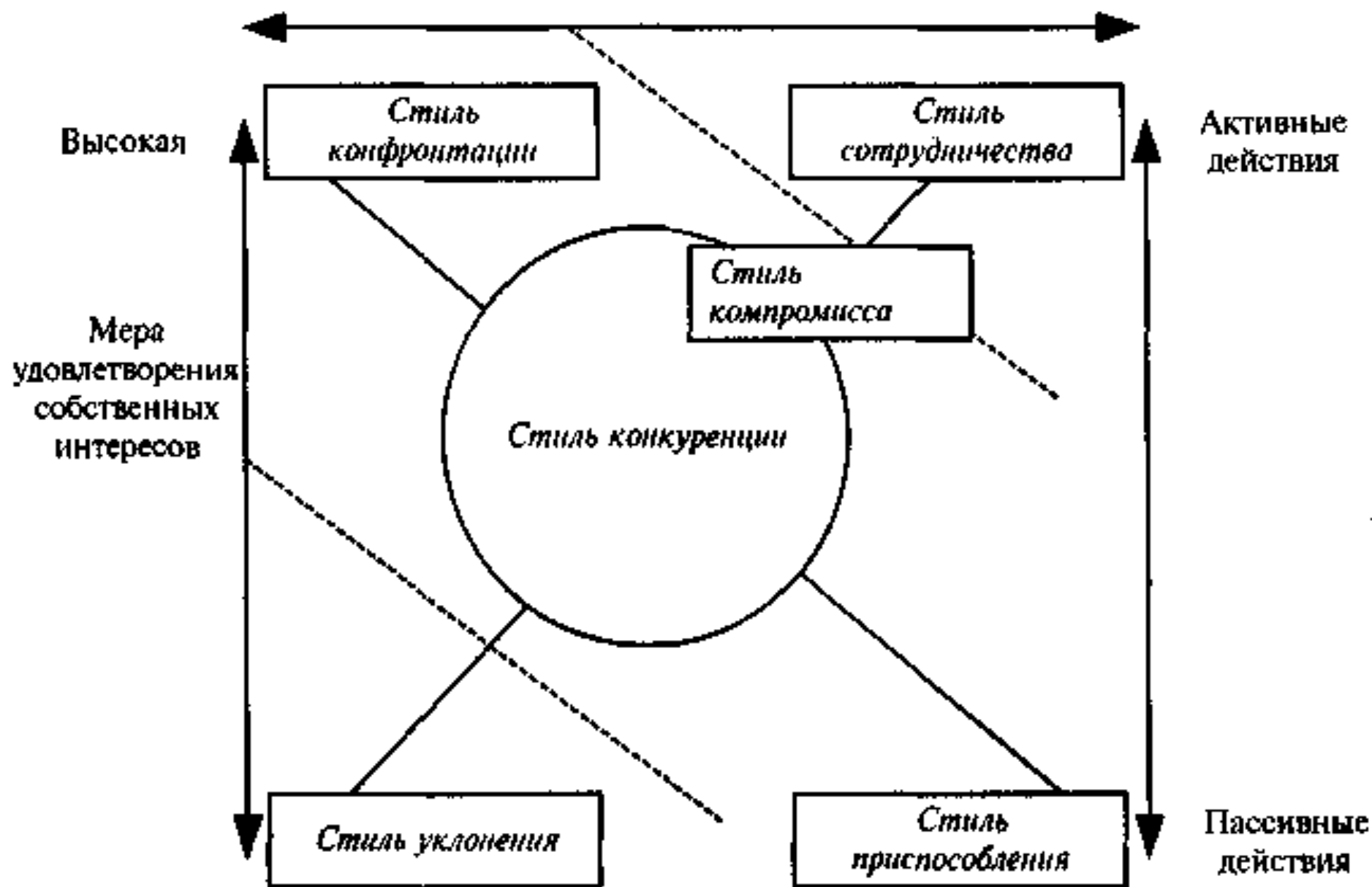


Рис. 4.4.6.2 Сетка Томаса — Килменна

Исходя из предложенной модели выделяют следующие способы регулирования конфликтов:

- *конфронтация (соревнование)* как стремление, активно и индивидуально действуя, добиться удовлетворения своих интересов в ущерб интересам другой стороны;
- *приспособление*, означающее в противоположность соперничеству принесение в жертву собственных интересов ради интересов другой стороны;

- *уклонение (избегание)*, для которого характерно отсутствие как стремления к корпорации, так и тенденции к достижению собственных целей;
- *конкуренция* — соревновательное взаимодействие, не ориентируемое на обязательный ущерб другой стороне;
- *компромисс* как метод взаимных уступок;
- *сотрудничество*, когда принимаются решения, полностью удовлетворяющие интересы обеих сторон.

Стресс: понятие, причины, способы преодоления

Стресс — обычное и часто встречающееся явление. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Именно *чрезмерный стресс* создает проблемы для индивидуумов и организаций.

Термин «стресс» (в переводе с английского stress) означает «давление, нажим, напряжение».

Стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации, или событиями личной жизни индивидуума.

Организационные факторы. Широко распространенной причиной стресса в организациях является перегрузка или напротив слишком малая рабочая нагрузка, — задание, которое следует завершить за конкретный период времени. Например, работнику просто поручили непомерное количество заданий или необоснованный уровень выпуска продукции на данный период времени.

Однако недогрузка может вызвать точно такие же чувства.

Работник, не получающий работы, соответствующей его возможностям, обычно чувствует беспокойство относительно своей ценности в организации и ощущает себя явно неознагражденным.

Вторым фактором является конфликт ролей. Конфликт ролей возникает, когда к работнику предъявляют противоречивые требования. Продавец может получить указание немедленно реагировать на просьбы клиентов, но, когда его видят разговаривающим с клиентом, то говорят, чтобы он не забывал заполнять полки товаром.

Конфликт ролей может также произойти в результате нарушения принципа единоначалия.

Два руководителя в служебной иерархии могут дать работнику противоречивые задания.

Например, директор завода может потребовать от начальника цеха максимально увеличить выпуск продукции, в то время как начальник отдела технического контроля требует соблюдения стандартов качества.

Третий фактор — это неопределенность ролей. Неопределенность ролей возникает, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, здесь требования не будут противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны.

Люди должны иметь правильное представление об ожиданиях руководства — что они должны делать, как они должны это делать и как их после этого будут оценивать.

Четвертый фактор — неинтересная работа.
Обследование 2000 рабочих-мужчин 23
профессий показало, что индивидуумы,
имеющие более интересную работу,
проявляют меньше беспокойства и менее
подвержены физическим недомоганиям, чем
занимающиеся неинтересной работой. Однако,
как было показано далее, взгляды на понятие
«интересная» работа у людей различаются: то,
что кажется интересным или скучным для
одного, совсем не обязательно будет
интересно другим.

В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть в результате плохих физических условий, например, отклонений в температуре помещения, плохого освещения или чрезмерного шума. Исследования также показали, что неправильные соотношения между полномочиями и ответственностью, плохие каналы обмена информацией в организации и необоснованные требования друг к другу тоже могут вызвать стресс.

Работа представляет собой основной аспект жизни большинства людей, но, несомненно, каждый участвует во многих видах деятельности, не связанной с организацией.

Эти частные события также будут потенциальной причиной стресса, что может привести к пониженным результатам работы.

В таблице 4.4.6.1 представлена шкала, где отмечено относительное значение стресса, вызванного широко распространенными жизненными событиями. Томас Холмс и Ричард Раз, разработавшие эту шкалу, пришли к выводу, что люди, набравшие более 300 баллов, почти на 80% подвержены риску испытать чрезмерный физиологический или психологический стресс. Следует отметить, что **положительные жизненные события**, например, повышение по службе или значительное увеличение дохода, также могут вызвать такой же или даже **большой стресс, как и отрицательные.**

Жизненное событие	Среднее значение
Смерть супруга (или супруги)	100
Развод	73
Раздельное жительство супругов по приговору суда	65

Содержание в тюрьме или ином исправительном заведении	63
Смерть близкого родственника	63
Серьезное телесное повреждение или болезнь	53
Вступление в брак	50

Увольнение с работы	47
Восстановление отношений с супругом (с супругой)	45
Уход на пенсию	45

Крупные перемены в здоровье или поведении члена семьи	44
Беременность	40
Сексуальные затруднения	39

Появление нового члена семьи (например, рождение, усыновление, приезд старшего родственника и т.п.)	39
Крупная перестройка в бизнесе (например, слияние, реорганизация, банкротство и т.д.)	39
Крупные изменения финансового положения (например, стало гораздо хуже или гораздо лучше, чем обычно)	38

Смерть близкого друга	37
Переход на совершенно иной вид работы	36
Резкое изменение количества споров с супругой (например, их стало больше или меньше, чем обычно, по поводу воспитания детей, личных привычек и т.д.)	35

Получение закладной на сумму более 10 тыс. долл. (например, покупка дома, фирмы и т.д.)	31
Потеря права выкупа закладной или погашения ссуды	30
Крупные перемены в служебном положении на работе (повышение, понижение, переход на аналогичную должность)	29

Получение закладной на сумму более 10 тыс. долл. (например, покупка дома, фирмы и т.д.)	31
Потеря права выкупа закладной или погашения ссуды	30
Крупные перемены в служебном положении на работе (повышение, понижение, переход на аналогичную должность)	29

Уход сына или дочери из дома
(например, вступление в брак,
поступление в колледж и т.д.)

29

Натянутые отношения с родней мужа или жены	29	
Выдающиеся личные достижения	28	
Начало и прекращение женой / мужем работы вне дома	26	

Н а ч а л о и л и п р е к р а щ е н и е официального образования	26
---	----

Резкие изменения жизненных условий (например, постройка нового дома, перестройка, ухудшение жилища или ближайшего района)	25
Пересмотр личных привычек (одежды, манер, связей и т.д.)	24
Трудные отношения с боссом	23
Серьезные изменения времени работы	20
Изменение местожительства	20

Переход в новую школу	20
Крупные изменения в обычном типе и продолжительности отдыха	19
Резкие изменения в религиозной активности (например, значительно больше или значительно меньше, чем обычно)	19

Резкие изменения в общественной активности (например, посещение клубов, дансингов, кинотеатров, знакомых, и т.д.)	18
Получение закладной или ссуды менее 10 тыс. долл. (например, покупка автомобиля, телевизора, холодильника и т.д.)	17
Серьезные изменения в привычках сна (значительно больше или значительно меньше сна, изменение времени сна)	16

Резкое изменение числа встреч членов семьи (например, значительно больше или значительно меньше, чем обычно)	15
Резкое изменение привычек приема пищи (значительно большее или значительно меньшее количество или совсем другие часы приема пищи или окружение)	15
Отпуск	13
Рождество	12
Небольшие правонарушения (например, безбилетный проезд, переход улицы в не установленном месте.	11

Как пользоваться этой таблицей: отметьте каждое событие в вашей жизни, имевшее место в предыдущем году.

Сложите полученные баллы. Сумма в 150 или менее баллов означает относительно небольшое количество перемен в жизни и низкую восприимчивость к нарушениям здоровья, вызываемым стрессом в последующие два года. Сумма выше 300 увеличивает эти шансы почти до 80% в соответствии со статистической моделью прогнозирования Холмса.

Защитная реакция организма при продолжающемся или повторяющемся действии стрессора проходит через три определенных стадии.

В первой стадии – реакция тревоги (в ответ на раздражение, независимо от его природы), происходит активизация всех систем организма.

Во второй стадии – стадии резистентности (сопротивляемости, устойчивости), организм начинает адаптироваться к продолжающемуся действию стрессора.

Третья стадия – стадия истощения, наступает при длительном воздействии стрессора.

Энергия, необходимая для адаптации, истощается, общая сопротивляемость организма резко падает.

Если в этот период не будет оказана помощь, стадия истощения может завершиться серьезным заболеванием и даже летальным исходом.

Симптомы могут постепенно нарастать или возникать внезапно, в течение нескольких минут.

Появляются приступы тревоги, беспокойства, паники, которые обычно длятся недолго, протекают в виде эмоциональных взрывов, сопровождающихся чувством ужаса и такими реакциями организма, как усиленное сердцебиение и потение. Тревожное состояние, как правило, развивается постепенно.

К симптомам можно отнести мышечное напряжение, усталость, раздражительность, нетерпеливость, бессонницу или расстройства сна, трудности с концентрацией внимания, упадок настроения, или, наоборот, перевозбуждение, гнев, нарушение памяти, повышенная утомляемость и т.д.

Стрессы являются главными факторами риска возникновения и обострения заболеваний: сердечно-сосудистых (инфаркт миокарда, стенокардия, гипертоническая болезнь), желудочно-кишечного тракта, снижения иммунитета.

Способы и принципы преодоления стресса.

Каждому из нас присущ свой уровень стресса, который определяется наследственными и другими факторами и свой уровень отношения и реагирования на стресс.

Разные люди отвечают на стресс по-разному: одни начинают поглощать немислимое количество пищи, другие совсем теряют аппетит; одни с трудом засыпают ночью, в то время как другие испытывают сонливость даже днем.

Отвлечение от стрессовой ситуации - если происходящее производит на человека сильное впечатление и после этого он продолжает думать об этом, то тем самым он «застревает» на стрессовой ситуации и думает не о том, как ее разрешить, а постоянно переживает по поводу произошедших событий.

Чтобы отвлечься от стрессовой ситуации, необходимо подумать о чем-нибудь другом связанном с приятными ощущениями и переживаниями (отдых, приятное событие, личные достижения).

Снижение субъективной значимости события, вызвавшего стресс – пересмотреть свое отношение к случившемуся по принципу: «Что ни делается, то к лучшему...».

Активное поведение – не держать в себе нахлынувшие чувства и эмоции, вызвавшие стресс, а выплеснуть наружу накопившуюся энергию путем занятия каким-то даже немыслимым делом (например, помыть окно или пол зубной щеткой, протирание чистой посуды и т.п.); а также занятия спортом, игрой в футбол, волейбол и т.п.

Умение расслабляться - стресс вызывает общее напряжение и увеличение частоты волн мозговой активности.

Расслабление же, наоборот, снижает их частоту, что приводит к снижению уровня возбуждения центральной нервной системы.

Позитивное мышление - позитивный способ мышления и связанные с ним положительные эмоции добра, любви, радости – это главный личностный инструмент обеспечения здоровья и благополучия.

К числу других способов снятия стресса и поддержания психического здоровья можно отнести следующее:

В любой ситуации следует сохранять оптимизм.

Стремиться к разумной организованности в жизни, работе, быту.

Научиться говорить себе нет, не брать на себя решение слишком многих проблем, тем более чужих, определив границы собственных возможностей.

Учиться радоваться жизни.

Не быть максималистом.

Не копаться в своем прошлом и тем более не сожалеть о том, что не сделал когда-то или сделал не так.

Соблюдать правильный режим питания, сна и отдыха.

Не злоупотреблять алкоголем, воздерживаться от вредных привычек.

Вести здоровый активный образ жизни, занимаясь ежедневно физическими упражнениями.

При необходимости – снижение темпа жизни и пересмотр некоторых жизненных позиций.

Таблица 4.4.6.2 Сопоставление стрессового и
низкострессового стилей жизни

Стрессовый стиль жизни	Нестрессовый стиль жизни
Испытывает хронический неослабевающий стресс	Допускает наличие «творческого» стресса в определенные периоды напряженной деятельности
Попадает в одну или несколько непрекращающихся стрессовых ситуаций	Имеет «пути спасения», позволяющие хотя бы временно отстраниться и расслабиться

Тяжело преодолевает стрессовые межличностные отношения (например, трудности в семье, осложнение отношений с супругой, боссом, сотрудниками)	Отстаивает собственные права и потребности; устанавливает низкострессовые отношения взаимного уважения; тщательно выбирает друзей; завязывает взаимоотношения, которые являются ободряющими и спокойными
---	--

Участствует в неинтересной, скучной, раздражающей или иным образом неприятной и неблагодарной работе	Участствует в интересной, благодарной, стоящей работе, которая обеспечивает подлинное вознаграждение
--	--

<p data-bbox="0 0 948 142">Испытывает постоянную нехватку времени; слишком много нужно сделать за данный отрезок времени</p> <p data-bbox="0 571 948 714">Беспокоится по поводу потенциально неприятных наступающих событий</p>	<p data-bbox="948 0 1932 142">Сохраняет стимулирующую рабочую нагрузку, где периоды перегрузки и кризисов уравниваются периодами «передышки»</p> <p data-bbox="948 571 1932 714">Уравновешивает опасные события полезными целями и положительными событиями, к которым следует стремиться</p>
---	---

Обладает пагубными для здоровья привычками (например, в питании, курит, выпивает, испытывает недостаток физических упражнений, в плохой физической форме)	Сохраняет хорошую физическую форму, хорошо питается, очень редко употребляет алкоголь и табак или совсем не употребляет
--	---

Поглощен одним видом
жизненной деятельности
(например, работой,
общественной
деятельностью,
зарабатыванием денег,
одиночеством или
физической деятельностью)

Считает, что трудно просто
«хорошо провести время»,
расслабиться и насладиться
какой-нибудь
кратковременной работой

Вкладывает энергию в
различные виды
деятельности, что в целом
приносит чувство
удовлетворения (например, в
работу, общественную
деятельность, отдых,
уединение, культурные
мероприятия, семью и
близких знакомых)

Находит удовольствие в
простой деятельности, не
чувствуя необходимости
оправдывать наигранное
поведение

Воспринимает жизнь как серьезную трудную ситуацию; отсутствует чувство юмора	Наслаждается жизнью в целом; может смеяться над собой; имеет хорошо развитое чувство юмора
Соглашается с выполнением угнетающих неблагодарных социальных ролей	Проводит жизнь, относительно свободную от ролей; способен выражать естественные потребности, желания и чувства без оправдания

<p>В о с п р и н и м а е т</p> <p>т я ж е л ы е и л и</p> <p>стрессовые ситуации</p> <p>пассивно; страдает</p> <p>молча.</p>	<p>Н а с т о й ч и в о п ы т а е т с я</p> <p>и з м е н и т ь п о</p> <p>в о з м о ж н о с т и</p> <p>н а п р я ж е н н ы е</p> <p>с и т у а ц и и ;</p> <p>п е р е с м а т р и в а е т</p> <p>н е в о з м о ж н ы е д л я</p> <p>выполнения сроки;</p> <p>избегает ненужных</p> <p>н а п р я ж е н н ы х</p> <p>ситуаций; эффективно</p> <p>распределяет время.</p>
---	---