

# 1 Теоретические основы права и государства

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

Право - система общеобязательных правил поведения (норм), установленных или санкционированных компетентными государственными органами, а также принимаемых путем референдума в целях регулирования общественных отношений, выражающих общие и индивидуальные (групповые) интересы населения страны и охраняемых государством.

Признаки права:

1. Система норм взаимосвязанных и взаимодействующих.
2. Нормы права (системы) общеобязательны для всего населения, проживающего на территории определенного государства.
3. Правовые нормы, устанавливающиеся компетентными государственными органами в официальных актах (законы, постановления).
4. Право охраняется государством от нарушений, в необходимых случаях государство применяет принуждения.
5. В праве отражаются интересы индивида, группы, общества.
6. Право - регулятор общественных отношений.

Право как государство является результатом развития общества.

Право является основным, но не единственным регулятором общественных отношений, оно существует в системе иных общественных регуляторов.

Природа – объектный регулятор.

Идеалы, принципы, правила, мораль, традиции, обычаи, религия – нормативные регуляторы.

Функции права:

1. Регулятивная.
2. Охранительная.

Правовая норма - это общеобязательное правило поведения, установленное и обеспеченное государством, направленное на регулирование общественных отношений.

Понятие «право» и «норма права» соотносятся как целое и часть.

Правовая норма состоит из следующих элементов:

1. Гипотеза. В гипотезе указывается, при каких условиях следует руководствоваться данным правилом.
2. Диспозиция (распоряжение). Элемент правовой нормы в котором указывается какими может быть или должно быть поведение при каком-либо наличии условий, предусмотренных гипотезой.
3. Санкция. Она определяет какие меры государственного воздействия могут применяться к нарушителю того правила, которое предусмотрено в диспозиции.

Правовая норма -> институт ->подотрасль->отрасль-> система права.

Система права – это обусловленное характером общественных отношений внутренней структуры (строение права), которые выражаются в единстве и согласованности, действующих в государстве правовых норм, деления их отраслей на подотрасли и институты.

Отрасль права – относительно самостоятельное подразделение системы права, состоящее из взаимосвязанных правовых норм, регулирующих качественный специфический вид общественных отношений.

Право подразделяется на отрасли по 2 критериям:

1. Предмет правового регулирования (общественные отношения).
2. Метод правового регулирования (совокупность приемов и способов).

Существует отрасль материального и процессуального права.

Правовой институт входит в состав отраслей и регулирует отдельные разновидности отношений.

Подотрасль состоит из правовых институтов.

Источник права (форма) - это официальный акт, содержащий нормы права.

К источникам права относят:

- юридический обычай;
- юридический прецедент.
- нормативный договор – правовой акт, созданный по соглашению двух и более сторон.
- священное писание.
- нормативный правовой акт.

В Республике Беларусь основным источником является нормативно-правовой акт. Кроме того нормативные договоры и правовые обычаи.

Закон от 10.01.2000 года «О нормативных правовых актах».

Иерархия нормативно-правовых актов:

- Конституция
- Решение референдума.
- Конституционные законы.
- Кодексы.
- Законы.
- Декреты, Указы Президента.
- Постановления Палат Парламента.
- Постановление Совета Министров.
- Нормативные акты высших судебных инстанций .
- Коллегиальные постановления государственных органов и Национального Банка.
- Регламенты.
- Инструкции, правила, уставы, приказы.
- Постановления местных органов управления и самоуправления.

Все нормативно-правовые акты объединены в систему законодательства.

Понятие «право» соотносится с понятием «Законодательство» как «содержание» и «форма».

Общественные отношения, урегулированные правом, называют правоотношением.

В правоотношении участники или субъекты являются носителями прав и обязанностей.

Субъектами правоотношения могут быть те, кто обладает:

- Правоспособностью.
- Дееспособностью.

Основой для развития правоотношений являются правовые акты.

Объект правоотношения – то, на что направлено действие.

Определить действие НПА – значит установить с какого времени он вступил в силу и с какого времени прекратил свое существование.

НПА может вступить в силу:

- со дня принятия правотворческим органом
- по истечении установленного срока после его опубликования
- со времени, указанного в самом акте или в специальном акте о введении его в действие;
- с момента подписания (характерно для подзаконных актов);
- с даты фактического получения акта исполнителями (характерно для подзаконных актов);
- с даты утверждения (регистрации) акта.

Установление точного времени вступления в силу важно, т.к. лишь с этого момента, его предписания подлежат исполнению. Новый НПА распространяет свое влияние только на те отношения, которые возникают после его вступления в силу.

НПА утрачивают силу

- по истечении срока действия акта;
- в связи с изданием нового акта, заменившего ранее действовавший акт
- на основании прямого указания компетентного органа о его отмене. Закон обратной силы не имеет (ретроактивность) (общее правило).

Исключение:

- в самом законе говорится о том, что его нормы имеют обратную силу;
- если закон смягчает или устраняет ответственность.

Действие законов в пространстве (по территории)

- Пределы действия определяются территорией, на которую распространяется суверенная власть конкретного государства, либо территорией, указанной в самом законодательном акте

Выделяются: - территориальное действие;- экстерриториальное действие (за пределами государства)

Действие законов по кругу лиц

- Распространяет свое действие на категории субъектов, указанных в законе, с учетом предусмотренных в нем ограничений в отношении официальных представителей других государств, дипломатов и других лиц, обладающих дипломатическим иммунитетом.

Исключения:

1. лица пользующиеся правом экстерриториальности, дипломатического иммунитета

2. Иностранцы, лица без гражданства не могут быть субъектами некоторых прав по законодательству страны пребывания.

3. Гражданин одного государства находящийся на территории др. государства и совершивший преступление м.б. привлечен к ответственности в стране пребывания и в стране гражданином которой он является.

4. Специальные субъекты права, на которых кроме общих норм распространяются еще и специальные правовые нормы, которые не имеют значения для всех других граждан.

**1. Понятие и признаки правонарушения**

Правонарушение - это такое поведение (поступки) людей, которое противоречит правовым предписаниям и наносит вред общественным отношениям. Основные признаки правонарушения:

1)это определенный волевой акт поведения, конкретное деяние, которое выражается: в действии - активном акте поведения, нарушающем правовой запрет (кража, взятка, акт хулиганства, заключение незаконной сделки); в бездействии, т.е. невыполнении позитивной обязанности, предусмотренной определенной нормой права, актом применения права или конкретным договором (неуплата налога, безбилетный проезд в транспорте). Не могут быть правонарушением мысли человека, его убеждения.

2)правонарушение есть акт поведения отдельной личности (индивида) либо коллектива личностей (государственный орган, фирма, кооператив и др.). Не могут быть субъектами правонарушения вещи, предметы, а также дикие и домашние животные. Однако в истории известны случаи, когда субъектами правонарушений в средние века признавались животные - свиньи, быки, кошки, которых судили по всем правилам юридической процедуры, назначали наказание и публично приводили их в исполнение;

3)правонарушение - это такой акт поведения, который противоречит предписаниям правовых норм. Это нарушение правового приказа, установленного государством запрета определенного поведения, неповиновение государственной власти. Без правовой нормы не может быть правонарушения. Известно еще со времен римского права положение *nullum crimen, nullum poena sine lege* (нет преступления, нет наказания без закона)

4) правонарушение – это виновно - совершённое деяние (вина – психическое отношение лица к содеянному).

5) правонарушение – это общественно - опасное деяние (общественная опасность заключается в причинении вреда или угрозе причинения такого вреда обществу, личности, государству).

Таким образом, правонарушение – это противоправное, общественно-опасное, виновно-совершённое деяние, за которое предусмотрена юридическая ответственность.

**Виды правонарушений**

Все правонарушения по степени их общественной опасности подразделяются на два вида: проступки и преступления.

**Проступки** - это такие правонарушения, которые характеризуются меньшей степенью общественной опасности по сравнению с преступлениями и посягают на отдельные стороны правового порядка, существующего в обществе. К ним относятся дисциплинарные, административные и гражданско-правовые правонарушения.

Разграничение проступков осуществляется в зависимости от сферы тех общественных отношений, которым причиняется вред в результате противоправного поведения.

Дисциплинарные проступки - правонарушения, которые совершаются в сфере служебных отношений и нарушают, главным образом, порядок отношений подчиненности по службе. Дисциплинарные проступки посягают на обязательный порядок деятельности определенных коллективов людей: рабочих, служащих, учащихся, военнослужащих и других,—ослабляя трудовую, служебную, воинскую или учебную дисциплину.

Административные проступки - правонарушения, посягающие на установленный законом общественный порядок, на отношения в области исполнительной и распорядительной деятельности органов государства, не связанные с осуществлением служебных обязанностей. Административными проступками являются, например, нарушение правил противопожарной безопасности, санитарной гигиены на государственных и частных предприятиях, безбилетный проезд в общественном транспорте.

Гражданско - правовые проступки - правонарушения, совершаемые в сфере имущественных и таких неимущественных отношений, которые представляют для человека духовную ценность. Гражданско - правовые правонарушения выражаются в нанесении организациям или отдельным гражданам имущественного вреда, состоящего в неисполнении обязательств по договору, в распространении сведений, порочащих честь и достоинство гражданина.

Самым опасным видом правонарушений являются преступления. Они отличаются от проступков повышенной степенью общественной опасности и причиняют более тяжкий вред личности, государству, обществу. Преступления посягают на основы государственного и общественного строя, собственность, личность и права граждан, боеспособность вооруженных сил и влекут за собой применение мер уголовного наказания.

Состав правонарушения - система элементов, необходимых и достаточных для квалификации содеянного как правонарушения и,

следовательно, для применения к правонарушителю мер юридической ответственности.

Состав правонарушения включает в себя четыре элемента: объект, объективная сторона, субъект, субъективная сторона правонарушения.

Эти элементы необходимы в том смысле, что без наличия всех их в совокупности фактически совершенное деяние не может быть квалифицировано как правонарушение. Достаточны они потому, что нет необходимости устанавливать какие-либо дополнительные характеристики содеянного для привлечения лица к ответственности за совершенное правонарушение.

Объект правонарушения - это те охраняемые законом общественные отношения, интересы и ценности, на которые посягает правонарушитель и которым причиняется вред. В правовых нормах всегда определен объект правонарушения - жизнь или здоровье человека, собственность, экономическая деятельность, безопасность государства и т.д. Таким образом, указывая ценности, на которые направлено противоправное посягательство, объект отражает общественную вредность правонарушения.

Объективная сторона характеризует правонарушение как деяние, акт поведения. Ее образует само противоправное деяние, причиненные негативные последствия и причинная связь между деянием и его последствиями.

Характеристика объективной стороны правонарушения также включает такие элементы как: способ, место, обстоятельства совершения правонарушения, тяжесть

причиненного вреда. Составы правонарушений, а соответственно, и применяемые меры ответственности различаются в зависимости от наличия или отсутствия установленных законом элементов объективной стороны.

Субъект правонарушения - дееспособное лицо, совершившее противоправные действия (бездействие). Как видим, данный элемент состава фиксирует такой признак правонарушения, как дееспособность лица, его совершившего.

В различных отраслях права вопрос о субъекте правонарушения решается по-разному. Субъектом преступления может быть только вменяемое физическое лицо, достигшее определенного возраста. В качестве субъектов налогового, гражданского, административного правонарушения могут выступать как дееспособные физические лица, так и организации.

Общее условие привлечения к ответственности физических лиц - их вменяемость, то есть психическое состояние по уровню здоровья, развития, позволяющее сознавать характер своих действий (бездействия), руководить ими и нести в связи с этим юридическую ответственность. Именно в связи с отсутствием этого элемента состава деяния гражданина, признанного недееспособным (невменяемым), не являются правонарушением. Вторым условием признания гражданина субъектом правонарушения является его возраст.

Кроме того, к субъектам некоторых правонарушений законом устанавливаются специальные требования, то есть предусматривается, что определенное правонарушение может быть совершено только так называемым специальным субъектом - должностным лицом, военнослужащим, свидетелем и т.д.

Субъективная сторона правонарушения характеризуется виной правонарушителя и, таким образом, соответствует признаку виновности.

Вина как психическое отношение лица к совершенному деянию может иметь разные формы – умысел и неосторожность.

Правонарушение признается совершенным умышленно, когда лицо, его совершившее, осознавало противоправность своего деяния, предвидело, а также желало или сознательно допускало наступление общественно вредных последствий либо относилось к ним безразлично. В зависимости от отношения субъекта правонарушения к возможным вредным последствиям своих действий (бездействия) умысел разделяют на прямой (желание их наступления) и косвенный (нежелание, но сознательное допущение или игнорирование их наступления).

Неосторожность всегда характеризуется тем, что правонарушитель не желает наступления вредных последствий, однако либо предвидит их наступление, но без достаточных на то оснований надеется на их предотвращение, либо не предвидит вредного результата, хотя мог и должен был его предвидеть.

Юридическая ответственность—это важная мера защиты интересов личности, общества и государства. Она наступает в результате нарушения предписаний правовых норм и проявляется в форме применения к правонарушителю мер государственного принуждения. Важнейшим признаком юридической ответственности является то, что она определяется государством и применяется его компетентными органами.

Для правонарушителя юридическая ответственность означает применение к нему санкций правовых норм, указанных в них определенных мер ответственности. Это его обязанность претерпевать меры государственного принуждения, применяемые на основе норм права.

Основанием юридической ответственности является правонарушение. Если поведение субъекта не подпадает под признаки правонарушения, то данное лицо не подлежит юридической ответственности.

Юридическая ответственность—это сложное социально-правовое явление. В него включаются как минимум две стороны: государство и правонарушитель. Между ними складывается правоохранительное отношение, в котором государство в лице его компетентных органов выступает как **управомоченная сторона**, а правонарушитель— **как, обязанная**. При этом и управомоченная, и обязанная стороны действуют в рамках закона и реализация юридической ответственности осуществляется на основе права, конкретных санкций правовых норм, предусматривающих ответственность именно за данное правонарушение.

**Виды юридической ответственности.** В зависимости от характера совершенного правонарушения различают дисциплинарную, административную, материальную,

гражданско-правовую и уголовную ответственность. Каждому виду юридической ответственности присущи специфические меры наказания и особый порядок их применения.

Дисциплинарная ответственность заключается в наложении на виновное лицо дисциплинарного взыскания властью руководителя (начальника). Основными дисциплинарными мерами являются выговор, замечание, увольнение с работы.

Административная ответственность выражается в применении органами исполнительной власти мер административного воздействия к виновным лицам (например, предупреждения, штрафа, административного ареста).

Возмещение имущественного вреда, нанесенного в результате неправомерных действий в процессе выполнения лицом своих служебных обязанностей, составляет содержание материальной ответственности.

Гражданско-правовая ответственность вытекает из нарушения имущественных и личных неимущественных прав граждан и организаций. Результатом ее наступления будет возмещение вреда в формах, предусмотренных санкциями гражданского права.

Наиболее жесткими мерами государственного воздействия характеризуется уголовная ответственность, которая применяется в судебном порядке к лицу, виновному в совершении преступления.

Юридическая ответственность в современном обществе направлена на охрану правопорядка, воспитание граждан в духе добросовестного соблюдения законов, понимания ими необходимости и полезности правомерного поведения.

## **2 Гражданское право Республики Беларусь**

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

Гражданское право – одна из отраслей правовой системы Республики Беларусь

Общественные отношения, регулируемые гражданским правом, составляют его предмет. Это положение закреплено в ст. 1 ГК РБ.

Гражданский кодекс РБ в эти отношения включил имущественные отношения и связанные с ними личные неимущественные отношения. Обе группы отношений объединены, так как они основаны на равенстве, автономии воли и имущественной самостоятельности участников, т.е. возникают между юридически равными и независимыми друг от друга субъектами, у которых есть собственное имущество.

Имущественные отношения — общественные отношения, возникающие по поводу различного рода материальных благ (вещей, работ, услуг и иного имущества), имеющих стоимостный характер. Материальное благо как объект имущественных отношений должно иметь меру стоимости, отражающую общественную потребность в нем и учитывающую затраченный на его реализацию труд. Имущественные отношения, регулируемые гражданским правом, имеют диспозитивный характер и подразумевают обмен в принципе равными по стоимости (в юридическом смысле) материальными благами.

Личные неимущественные отношения — общественные отношения, возникающие по поводу нематериальных благ, имеющих взаимную оценку участниками индивидуальных качеств личности друг друга (имя, честь, достоинство, деловая репутация, авторство, здоровье). Связаны они с имущественными отношениями через индивидуальную оценку личности как субъекта гражданского правоотношения с точки зрения устойчивости и эффективности его реализации.

Специфика предмета гражданско-правового регулирования предопределяет своеобразие использованных законодателем средств, приёмов и способов в процессе выработки гражданско-правовых норм, призванных регулировать указанные выше группы отношений.

Выделяют следующие особенности метода гражданско-правового регулирования:

- общее правовое положение участников гражданских правоотношений характеризуется их юридическим равенством;
- участникам гражданско-правовых отношений во многих случаях предоставляется возможность выбора между несколькими вариантами поведения в пределах, установленных законом;
- для гражданско-правовых отношений характерно применение таких способов защиты как признание, восстановление правового положения, существовавшего до нарушения права, взыскание с лица, нарушившего право, причиненных убытков; признание сделок недействительными;
- гражданские права защищаются, как правило, в исковом порядке, судом.

Система гражданского права - это совокупность его отдельных институтов и норм в их определённой последовательности, которые получают своё выражение в законодательстве.

Система гражданского права включает две большие группы институтов и норм:

1. общая часть - это нормы, распространяющие своё действие на все или большинство отношений регулируемых гражданским правом;

2. особенная часть гражданского права включает наиболее значимое число гражданско-правовых институтов (право собственности, интеллектуальная собственность и т.д.)

Принципы права - это общие правила поведения, составляющие основу системы правового регулирования.

К принципам гражданского права относятся:

1) принцип юридического равенства участников гражданско - правовых отношений;

2) принцип недопустимости вмешательства кого-либо в частные дела;

3) принцип свободы договора;

4) принцип неприкосновенности собственности;

5) принцип беспрепятственного осуществления гражданских прав;

6) принцип запрета злоупотребления правом;

7) принцип самостоятельности и инициативы в приобретении, осуществлении и защите гражданских прав;

8) принцип восстановления гражданских прав и судебной их защиты.

Источниками гражданского права являются: Конституция РБ, Гражданский кодекс РБ, Законы РБ, подзаконные акты (Декреты и Указы Президента РБ, Постановления Правительства РБ, нормативные акты министерств и иных государственных органов исполнительной власти), а также общепризнанные принципы и нормы международного права, доктрины, обычаи и др.

Гражданское правоотношение - это возникшее на основе гражданско-правовых норм состояние связанности двух или более субъектов гражданского права взаимными субъективными гражданскими правами и обязанностями. Оно является результатом воздействия права в объективном смысле на регулируемое им общественное отношение и существует как правовая норма последнего.

Исходя из характера заключённых в гражданских правоотношениях прав и обязанностей, различают виды гражданских правоотношений:

1. имущественные и личные неимущественные;

2. абсолютные и относительные;

3. вещные и обязательственные.

Структура гражданских правоотношений включает следующие элементы:

1 Субъекты - лица, между которыми устанавливаются правоотношения и которые выступают в качестве носителей гражданских прав и обязанностей. Ими могут быть граждане, юридические лица, в отдельных случаях государство и его административно-территориальные единицы.

Для того чтобы субъекты правоотношений могли стать участниками, они должны обладать правоспособностью и дееспособностью, то есть правосубъектностью.

Правоспособность - это предусмотренная правом способность иметь гражданские права и обязанности.

Дееспособность - это предусмотренная правом способность своими действиями приобретать и осуществлять гражданские права, создавать для себя гражданские обязанности и исполнять их.

2. Объект - то, на что направлены интересы субъектов правоотношений - это материальные или духовные блага, по поводу которых возникает гражданское правоотношение и в связи с которым существует право или обязанность.

Согласно статье 128 ГК РБ относятся вещи, включая деньги и ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, работы и услуги, охраняемая информация, исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации (интеллектуальная собственность), нематериальные блага.

3. Содержание правоотношения составляют субъективные права и обязанности его участников.

Субъективные права и обязанности - установленные в соответствии с гражданским законодательством и обеспеченные им меры дозволенного поведения участников гражданского правоотношения.

Субъективное право - предоставленная и обеспеченная законом возможность самому субъекту совершать определённые действия и требовать определённого поведения от другого лица или лиц с использованием в необходимых случаях мер государственного принуждения.

Субъективному гражданскому праву соответствует обязанность другой стороны в правоотношении. Гражданско-правовая обязанность - это мера должного поведения обязанного лица, установленная законом.

Основаниями возникновения, изменения и прекращения гражданского правоотношения являются юридические факты. Они подразделяются на действия и события.

Действие - осознанное волевое поведение людей, проявляющееся в фактических отношениях, способствующих удовлетворению интересов граждан и организаций. Действия бывают правомерными (сделки, административные акты, юридические поступки) и неправомерными.

События - юридические значимые факты, возникающие независимо от сознания и воли людей вообще и от участников конкретного группового правоотношения в частности, (ураганы, смерч, землетрясение).

Сделками признаются действия граждан и юридических лиц, направленные на установление, изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей.

Исходя из определения сделки, можно выделить ряд ее признаков:

- сделка - это правомерное действие субъекта гражданского права;
- сделка является волевым действием, направленным на достижение сознательно поставленной цели;
- сделка является действием, имеющим юридические последствия (юридическим фактом).

Сделки могут быть классифицированы по различным основаниям.

В зависимости от числа сторон, заключивших сделку, различают односторонние (завещание); двусторонние (договор) и многосторонние (участвуют 3 и более лица) сделки.

В зависимости от того, с какого момента сделка считается совершенной, выделяют консенсуальные и реальные сделки. Консенсуальные – сделки, которые считаются заключенными с момента достижения между сторонами соглашения по всем ее существенным условиям, облеченного в требуемую законодательством форму. Реальные сделки считаются заключенными с момента выполнения обязательств по сделке.

По возмездности сделки подразделяются на возмездные (предусматривают необходимость встречного предоставления) и безвозмездные (сделки, по которым одна сторона обязуется предоставить что-либо другой стороне без получения от нее платы или иного встречного предоставления).

По характеру правоотношений различают: сделки, направленные на возникновение прав; сделки, направленные на изменение прав; сделки, направленные на прекращение прав.

В зависимости от специфики основания возникновения сделки делятся на каузальные и абстрактные. Каузальной именуют сделку, правовое основание которой известно и влияет на ее действительность. Абстрактной является сделка, действительность которой не зависит от ее правового основания.

Форма сделки – это способ выражения воли участника сделки вовне, а также ее фиксации.

Сделки могут совершаться в следующих формах:

1) устная, т.е. законом или соглашением сторон для нее не установлена письменная форма или исполняется при самом совершении сделки;

2) форма конклюдентных действий, под которыми следует понимать намерение лица вступить в сделку, выраженное в виде действий, подтверждающих такое намерение (в данной форме могут заключаться сделки, для которых предусмотрена устная форма);

3) письменная форма; может быть простой (например, заключение сделок юридическими лицами между собой и гражданами или выдача (получение) доверенности), нотариально удостоверенной (например, договор об ипотеке), а также требующей надлежащей государственной регистрации (например, при осуществлении сделок с землей и другим недвижимым имуществом);

4) форма молчания, которая допускается в случаях, прямо предусмотренных законом или соглашением сторон.

Для того, чтобы сделка было признана действительной и вызвала те правомерные последствия, к которым стремились её участники, необходимо наличие следующих условий:

- содержание сделки не должно противоречить закону и подзаконным актам, уставам, положениям, основам правопорядка и нравственности;
- участники сделки должны обладать гражданской правоспособностью и дееспособностью;
- волеизъявление участников сделки должно соответствовать их внутренней воле;
- сделка должна быть совершена в установленной законом форме.

Сделка может быть признана недействительной по основаниям, установленным Гражданским кодексом РБ либо иными законодательными актами, в силу признания ее таковой судом (оспоримая сделка) либо независимо от такого признания (ничтожная сделка).

Оспоримость – относительная недействительность сделки – признается судом при наличии предусмотренных законом оснований.

Ничтожные сделки – действия, не порождающие желаемые правовые последствия (абсолютная недействительность)

Ничтожная сделка недействительна в силу несоответствия закону в момент ее совершения без специального решения по этому поводу. Она не должна исполняться однако в исключительных случаях суд может признать ее действительной

Кроме того, в некоторых случаях закон предусматривает возможность «реанимации» ничтожной сделки, т.е. признания ее действительной (например, сделки, совершенные недееспособными гражданами к их выгоде; сделки, не прошедшие государственную регистрацию либо не облеченные в нотариальную форму из-за уклонения от этой процедуры одной из сторон).

Сделка, не соответствующая требованиям закона или иных правовых актов, ничтожна, если закон не устанавливает, что такая сделка оспорима, или не предусматривает иных последствий

Недействительная сделка не влечет юридических последствий, за исключением тех, которые связаны с ее недействительностью, и недействительна с момента ее совершения.

Признание сделки недействительной связано с устранением тех имущественных последствий, которые возникли в результате их исполнения. Последствия признания сделки недействительной делится на 2 вида:

1. основные;
2. дополнительные

Основные:

1. восстановление обеих сторон в первоначальное положение (двусторонняя реституция);
2. восстановление одной стороны в первоначальное положение (односторонняя реституция и взыскание всего исполненного второй стороной);
3. взыскание переданного или подлежащего передаче по сделке имущества в доход государства.

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. К обязательствам, возникшим из договора, применяются общие правила об обязательствах, если иное не предусмотрено правилами об отдельных видах договоров. К договорам, заключаемым более чем двумя сторонами, общие положения о договоре применяются, если это не противоречит многостороннему характеру таких договоров.

Принципы заключения договора:

- 1) стороны свободны в заключении договора;
- 2) стороны могут заключить договор, как предусматриваемый, так и не предусматриваемый нормативным актом;
- 3) стороны вправе заключать смешанный договор (с элементами разных договоров). При этом в соответствующих частях применяются правила о договорах, элементы которых содержатся в смешанных договорах.

Виды договоров:

1. в зависимости от того с какого момента договор считается заключённым:

- консенсуальные;
- реальные.

2. в зависимости от количества участвующих сторон:

- односторонние;
- двусторонние;
- многосторонние.

3. в зависимости от характера перемещения благ:

- возмездные;
- безвозмездные.

4. в зависимости от возможности приобретения прав и обязанностей

по договору:

- в пользу их участников;
- в пользу третьего лица.

5. в зависимости от характера юридически последствий:

- окончательные (основные);
- предварительные.

6. в зависимости от своей юридической значимости:

- главные;
- придаточные.

7. по основаниям заключения:

- свободные;
- обязательные.

8. по способу определения условий договора:

- договоры с взаимосогласованными условиями;
- договоры присоединения.

9. в зависимости от наличия в законодательстве договоров соответствующего вида:

- именные (поименованные);
- безымянные (непоименованные).

10. В зависимости от характера опосредуемых экономических отношений и правового результата, на которое направлены договоры, выделяют следующие группы :

- договоры, направленные на передачу имущества в собственность, (хозяйственное ведение, оперативное управление или пользование);
- договоры на выполнение работ;
- договоры на оказание услуг;
- договоры о совместной деятельности;
- договоры на передачу исключительных прав на объекты интеллектуальной собственности.

Указанные группы объединяют соответствующие типы договоров. В качестве типов договоров следует считать куплю-продажу, мену, аренду, подряд, перевозку, факторинг, франчайзинг и др.

В пределах типа выделяются виды договоров. Возможна дифференциация договоров на подвиды или разновидности.

Содержание гражданско-правовых договоров составляет совокупность их условий. Различают условия договоров:

1. существенные;
2. обычные;
3. случайные.

Договор считается заключенным, когда между сторонами в требуемой в надлежащих случаях форме достигнуто соглашение по всем его существенным условиям.

Договор считается заключенным, если между сторонами, в требуемой в подлежащих случаях форме, достигнуто соглашение по всем существенным условиям договора.

Существенными являются условия о предмете договора, условия, которые названы в законе или иных правовых актах как существенные или необходимые для договоров данного вида, а также все те условия, относительно которых по заявлению одной из сторон должно быть достигнуто соглашение.

Обычными именуют условия, устанавливаемые в нормативном порядке, диспозитивными нормами и применяемые сторонами без специальной договоренности.

Случайными считаются условия, которые не предусмотрены законодательством для договоров данного вида и отсутствие которых не имеет значения для признания договора заключенным.

Договор может быть заключен в любой форме, предусмотренной для совершения сделок, если законодательством для договоров данного вида не установлена данная форма.

Если стороны договорились заключить договор в определенной форме, соблюдение такой формы обязательно. Договор в письменной форме может быть заключен путем составления одного документа, а также путем обмена документами. Письменная форма договора считается соблюденной, если на письменное предложение заключить договор оферента акцептант совершил действия, предусмотренные договором. Передача имущества, предусмотренного договором, должна оформляться с соблюдением той же формы, что и договор. Договоры могут быть зафиксированы на типовых бланках в целях сокращения времени их оформления. Часть договоров, совершаемых в письменной или нотариальной форме, подлежит обязательной государственной регистрации (например, сделки по продаже недвижимости).

Договор может быть заключен на основании общего порядка, в обязательном порядке или заключен на торгах.

Процесс заключения договоров складывается из действий сторон, направленных на достижения соглашения между ними. Он состоит из двух обязательных стадий:

- оферта - предложение заключить договор;
- акцепт - принятие предложения;

Оферта должна быть обращена к одному или нескольким лицам с явным намерением лица заключить договор, а также в оферте должны содержаться все существенные условия договора.

Под публичной офертой понимается предложение, содержащее все существенные условия договора, из которого усматривается воля лица, делающего предложение, заключить договор на указанных в предложении условиях с любым, кто отзовется.

Договор признается заключенным с момента получения акцепта оферентом.

К акцепту предъявляется ряд требований:

- 1) акцепт должен быть полным и безоговорочным;
- 2) молчание не является акцептом, если иное не вытекает из закона или существа обязательства;
- 3) акцептом считается совершение лицом, получившим оферту, в установленный для ее акцепта срок действий по выполнению указанных в ней условий договора;
- 4) акцепт на иных условиях — ответ о согласии с заключением договора на иных условиях, чем предложено в оферте, не является акцептом, а признается отказом от акцепта и в то же время новой офертой.

По общему правилу, договор вступает в силу и становится обязательным для сторон с момента его заключения.

Окончание срока действия договора само по себе не влечет прекращения обязательств сторон по договору. Они продолжают действовать до определенного сторонами в договоре момента окончания их исполнения.

Основаниями для расторжения (изменения) договора служат соглашение сторон, существенное нарушение договора либо иные

обстоятельства, предусмотренные законом или договором. Расторгнуть или изменить можно только такой договор, который признается действительным и заключенным.

Основным способом расторжения (изменения) договора является его расторжение или изменение по соглашению сторон. Однако законом или договором эта возможность может быть ограничена.

По требованию одной из сторон (в одностороннем порядке) договор может быть изменен или расторгнут только по решению суда и только:

1) при существенном нарушении договора другой стороной (когда действие одной из сторон договора причиняет другой стороне такой ущерб, при котором она в значительной степени лишается того, на что была вправе рассчитывать при заключении договора);

2) в случаях, прямо предусмотренных законом или договором. Вместе с тем принцип свободы договора предполагает, что одной из сторон самим договором может быть предоставлено право на одностороннее изменение договора.

Соглашение об изменении и расторжении договора совершается в той же форме, что и договор. Заявление в суд об изменении или расторжении договора направляется после получения отказа об изменении или расторжении договора или при неполучении ответа в срок, указанный в предложении, а при его отсутствии — в 30-дневный срок.

Обстоятельства считаются измененными или прекращенными с момента заключения соглашения, если иное не вытекает из соглашения или характера изменения договор или с момента вступления в законную силу решения суда. При этом при изменении договора обязательства сторон сохраняются в измененном виде, а при расторжении договора обязательства сторон прекращаются.

Институт представительства имеет широкую сферу применения в гражданском обороте. Потребность в нем возникает в силу самых разнообразных обстоятельств, как юридических, так и фактических. Представители могут осуществлять имущественные и некоторые личные неимущественные права.

Сделка, совершенная одним лицом (представителем) от имени другого лица (представляемого) в силу полномочия, основанного на доверенности, указании закона либо акте уполномоченного на то государственного органа или органа местного самоуправления, непосредственно создает, изменяет и прекращает гражданские права и обязанности представляемого (ст. 182 ГК РФ).

Полномочие может также явствовать из обстановки, в которой действует представитель (продавец в розничной торговле, кассир и т.п.).

Представляемым могут быть любые субъекты гражданского права – физические и юридические лица, РФ, административно-территориальные единицы

Представителем могут быть физические и юридические лица.

Не являются представителями лица, действующие хотя и в чужих интересах, но от собственного имени, лица, лишь передающие выраженную в надлежащей форме волю другого лица, а также лица, уполномоченные на вступление в переговоры относительно возможных в будущем сделок.

Представитель не может совершать сделки от имени представляемого в отношении себя лично, а также в отношении другого лица, представителем которого он одновременно является, за исключением случаев, предусмотренных законом.

Не допускается совершение через представителя сделки, которая по своему характеру может быть совершена только лично, а равно других сделок, указанных в законе.

Основаниями возникновения полномочия являются юридические факты. Полномочия представителя устанавливаются представляемым, законодательством или административным актом.

Различают представительство по закону (законное) и добровольное (договорное) представительство.

Законное представительство возникает в силу прямого предписания закона либо административного акта и не зависит от воли представляемого.

Добровольное представительство возникает в результате соглашения (договора) между представителем и представляемым. Личность и полномочия представителя устанавливаются самим представляемым.

Разновидностью добровольного представительства является коммерческое представительство. Коммерческим представителем является лицо, постоянно и самостоятельно представляющее от имени предпринимателей при заключении ими договоров в сфере предпринимательской деятельности.

Одновременное коммерческое представительство разных сторон в сделке допускается с согласия этих сторон, а также в других случаях, предусмотренных законом. Если коммерческий представитель действует на организованных торгах, предполагается, поскольку не доказано иное, что представляемый согласен на одновременное представительство таким представителем другой стороны или других сторон.

Особенности коммерческого представительства в отдельных сферах предпринимательской деятельности устанавливаются законом и иными правовыми актами.

Доказательством наличия полномочий у добровольного представительства является доверенность.

Доверенностью признается письменное уполномочие, выдаваемое одним лицом другому лицу или другим лицам для представительства перед третьими лицами.

Доверенности от имени малолетних и от имени недееспособных граждан выдают их законные представители.

Доверенность на совершение сделок, требующих нотариальной формы, на подачу заявлений о государственной регистрации прав или сделок, а также на распоряжение зарегистрированными в государственных реестрах

правами должна быть нотариально удостоверена, за исключением случаев, предусмотренных законом.

Такая доверенность удостоверяется бесплатно.

Доверенность от имени юридического лица выдается за подписью его руководителя или иного лица, уполномоченного на это в соответствии с законом и учредительными документами.

Если в доверенности не указан срок ее действия, она сохраняет силу в течение года со дня ее совершения.

Действие доверенности прекращается вследствие:

- 1) истечения срока доверенности;
- 2) отмены доверенности лицом, выдавшим ее, или одним из лиц, выдавших доверенность совместно, при этом отмена доверенности совершается в той же форме, в которой была выдана доверенность, либо в нотариальной форме;
- 3) отказа лица, которому выдана доверенность, от полномочий;
- 4) прекращения юридического лица, от имени которого или которому выдана доверенность, в том числе в результате его реорганизации в форме разделения, слияния или присоединения к другому юридическому лицу;
- 5) смерти гражданина, выдавшего доверенность, признания его недееспособным, ограниченно дееспособным или безвестно отсутствующим;
- 6) смерти гражданина, которому выдана доверенность, признания его недееспособным, ограниченно дееспособным или безвестно отсутствующим;
- 7) введения в отношении представляемого или представителя такой процедуры банкротства, при которой соответствующее лицо утрачивает право самостоятельно выдавать доверенности.

Лицо, которому выдана доверенность, во всякое время может отказаться от полномочий, а лицо, выдавшее доверенность, может отменить доверенность или передоверие, за исключением случаев, предусмотренных законодательством.

Срок – разновидность юридических фактов (событие), определенный момент или отрезок времени, с наступлением или истечением которого законодательство связывает возникновение, изменение или прекращение гражданских правоотношений, а также наступление юридических последствий. Срок может определяться календарной датой, истечением периода времени, указанием на событие, которое должно неизбежно наступить.

И в том, и в другом случае с его наступлением связываются определенные правовые последствия.

Сроки упорядочивают гражданский оборот, создают определенность и устойчивость правовых связей, дисциплинируют их участников, способствуют соблюдению хозяйственных договоров, обеспечивают своевременную защиту прав и интересов субъектов гражданских правоотношений.

Правила исчисления сроков:

- 1) сроки могут исчисляться днями, неделями, месяцами, годами;

2) течение срока начинается на следующий день после календарной даты или события, с которым связано его начало (ст. 191 ГК РБ);

3) правила определения окончания срока зависят от единицы, которой измеряется срок:

- срок, исчисляемый днями, истекает в 24:00 последнего дня срока (если срочное действие совершается в организации – в момент прекращения соответствующих операций);

- срок, исчисляемый неделями, истекает в соответствующий день последней недели срока;

- срок, исчисляемый в полмесяца, истекает в пятнадцатый день от начала исчисления;

- срок, исчисляемый месяцами, истекает в соответствующее число последнего месяца срока, а при его отсутствии – в последний день этого месяца;

- срок, исчисляемый кварталами, истекает аналогично месяцам, считая квартал за три месяца (начало отсчета кварталов ведется с начала года);

- срок, исчисляемый годами, истекает в соответствующее число и месяц последнего года срока.

Если последний день срока – нерабочий, днем окончания срока считается ближайший следующий рабочий день.

Гражданско-правовые сроки можно классифицировать по различным основаниям. В зависимости от того, кем установлены сроки, различают нормативные, договорные и судебные сроки.

Нормативные сроки определены законодательством. Договорные сроки определяются соглашением сторон. Судебные устанавливаются при рассмотрении конкретных гражданских дел решением суда общей компетенции, арбитражным или третейским судом.

По назначению сроки различаются на:

а) сроки, порождающие гражданские права – влекут возникновение правоотношений, а также отдельных прав и обязанностей;

б) сроки осуществления гражданских прав – сроки, в течение которых субъект может сам реализовать принадлежащее ему право либо потребовать осуществления своего права в установленном порядке от других лиц. В этой группе выделяют пресекательные и претензионные сроки;

в) сроки исполнения обязанностей – сроки, в течение которых должник обязан совершить действия, составляющие содержание его обязанностей;

г) сроки защиты гражданских прав.

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

Общий срок исковой давности в РБ устанавливается в 3 года.

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

Сроки исковой давности и порядок их исчисления не могут быть изменены соглашением сторон.

По общему правилу, течение срока исковой давности начинается со дня, когда лицо узнало или должно было узнать о нарушении своего права и о том, кто является надлежащим ответчиком по иску о защите этого права.

Изыятия из этого правила могут устанавливаться законодательством.

При возникновении обстоятельств, препятствующих предъявлению иска, может иметь место приостановление, перерыв и восстановление срока исковой давности.

Требование о защите нарушенного права принимается к рассмотрению судом независимо от истечения срока исковой давности.

Исковая давность применяется судом только по заявлению стороны в споре, сделанному до вынесения судом решения.

Истечение срока исковой давности, о применении которой заявлено стороной в споре, является основанием к вынесению судом решения об отказе в иске.

Односторонние действия, направленные на осуществление права (зачет, безакцептное списание денежных средств, обращение взыскания на заложенное имущество во внесудебном порядке и т.п.), срок исковой давности для защиты которого истек, не допускаются.

Право собственности как субъективное гражданское право – закрепленная законом возможность лица владеть, пользоваться и распоряжаться принадлежащим ему имуществом, принимая на себя бремя и риск его содержания.

Право собственности в объективном смысле представляет собой юридический институт – совокупности правовых норм, значительная часть которых, имея гражданско-правовую природу, входит в подотрасль вещного права.

В субъективном смысле право собственности - возможность определенного поведения, дозволенного законом управомоченному лицу.

Содержание права собственности раскрывается в п. 1 ст. 209 ГК РБ при помощи «триады» правомочий: владения, пользования и распоряжения.

Владение – основанная на законе возможность иметь данное имущество. Владение – фактическое обладание вещью. Различают владение законное и незаконное, добросовестное и недобросовестное.

Пользование – основанная на законе возможность эксплуатации данного имущества. Это право на извлечение из вещи ее полезных свойств в процессе личного или производственного потребления.

Распоряжение – основанная на законе возможность определения юридической судьбы вещи (имущества).

Собственнику одновременно принадлежат все три правомочия. В некоторых случаях некоторые из них могут принадлежать не собственнику имущества, а иному законному владельцу имущества.

Основания возникновения права собственности подразделяются на:

- первоначальные;
- производные.

Первоначальные основания возникновения права собственности имеют место в тех случаях, когда право собственности на данное имущество возникает впервые либо независимо от воли предыдущего собственника. К ним относятся:

- приобретение права собственности на вновь изготовленную вещь;
- переработка;
- обращение в собственность общедоступных вещей;
- приобретение права собственности на самовольную постройку ;
- приобретение права собственности на бесхозное имущество;
- находка;
- приобретение права собственности на безнадзорных животных;
- клад;
- приобретательная давность.

При производных способах приобретения права собственности новый собственник получает свое право на вещь посредством волеизъявления предыдущего собственника данной вещи. К ним относится приобретение права собственности:

- на основании договора или иной сделки об отчуждении вещи;
- национализация;
- приватизация;
- приобретение права собственности на имущество юридического лица при его реорганизации и ликвидации;
- в порядке наследования.

В соответствии со ст. 235 ГК РФ право собственности прекращается при отчуждении собственником своего имущества другим лицам, отказе собственника от права собственности, гибели или уничтожении имущества и при утрате права собственности на имущество в иных случаях, предусмотренных законом.

Принудительное изъятие у собственника имущества не допускается, кроме случаев, когда по основаниям, предусмотренным законом, производятся:

- 1) обращение взыскания на имущество по обязательствам
- 2) отчуждение имущества, которое в силу закона не может принадлежать данному лицу
- 3) отчуждение недвижимого имущества в связи с изъятием земельного участка ввиду его ненадлежащего использования
  - 3.1) отчуждение объекта незавершенного строительства в связи с прекращением действия договора аренды земельного участка, находящегося в государственной или муниципальной собственности
  - 3.2) отчуждение недвижимого имущества в связи с принудительным отчуждением земельного участка для государственных или муниципальных нужд (изъятием земельного участка для государственных или муниципальных нужд
- 4) выкуп бесхозно содержимых культурных ценностей, домашних животных

- 5) реквизиция
- 6) конфискация
- 7) отчуждение имущества в случаях, предусмотренных законом

По решению собственника в порядке, предусмотренном законами о приватизации, имущество, находящееся в государственной или муниципальной собственности, отчуждается в собственность граждан и юридических лиц.

Защита права собственности представляет собой совокупность предусмотренных законом средств, применяемых в связи с нарушением права собственности и направленных на восстановление или защиту имущественных интересов.

Защита права собственности осуществляется как с использованием общих способов и средств защиты, так и специальных, предусмотренных главой 20 ГК РФ. Гражданские иски, применяемые для защиты права собственности, подразделяются на два вида: обязательно-правовые и вещно-правовые.

К обязательно-правовым способам защиты права собственности относятся: иски о возмещении убытков, причиненных ненадлежащим исполнением договоров, иски о возмещении причиненного вреда, иски о возврате вещей, переданных по договору, иски о возврате неосновательно приобретенного или сбереженного имущества.

К вещно-правовым способам защиты права собственности относятся: виндикационный иск (иск об истребовании имущества из чужого незаконного владения), негаторный иск (иск об устранении нарушений права собственности, не связанных с лишением владения), иск о защите интересов собственника при прекращении права собственности.

Осуществление гражданских прав – это поведение лица, направленное на реализацию содержания принадлежащего ему субъективного права.

В соответствии со ст. 9 ГК РФ граждане и юридические лица по своему усмотрению осуществляют принадлежащие им гражданские права.

Отказ граждан и юридических лиц от осуществления принадлежащих им прав не влечет прекращения этих прав, за исключением случаев, предусмотренных законом.

Способы осуществления гражданских прав могут быть сведены в две группы:

- 1 Фактическое осуществление гражданских прав;
- 2 Юридическое осуществление гражданских прав.

Фактические способы осуществления гражданских прав – такие способы, которые не обладают признаками сделок или иных юридических действий.

Юридическое осуществление гражданских прав можно подразделить на:

- осуществление гражданских прав собственными юридически значимыми действиями управомоченного лица, в том числе через представителя;

- осуществление права управомоченным лицом путем предъявления требования определенного поведения к обязанному лицу;
- осуществление права путем использования предусмотренных законом способов защиты нарушенных прав.

Пределы осуществления субъективных гражданских прав состоят в том, что субъекты гражданского права обязаны:

- 1) осуществлять гражданские права в соответствии с их назначением;
- 2) не нарушать прав и законных интересов других лиц;
- 3) не допускать совершения действий исключительно с намерением причинить вред другому лицу;
- 4) не допускать действий, ограничивающих или устраняющих конкуренцию;
- 5) действовать разумно, добросовестно и справедливо;
- 6) соблюдать нормы нравственности и другие принятые в обществе нормы и т.д.

Исполнение гражданских обязанностей – это реализация обязанным лицом должного поведения в правоотношении.

Защита гражданских прав – одно из правомочий субъектов гражданского права, направленное на защиту нарушенных или оспоренных гражданских прав.

Защита гражданских прав осуществляется общегражданскими, арбитражными и третейскими судами в соответствии с подведомственностью дел, установленной гражданско-процессуальным законодательством

ГК РФ предусматривает следующие способы защиты гражданских прав:

- признание права;
- восстановление положения, существовавшего до нарушения права, и пресечение действий, нарушающих право или создающих угрозу его нарушения;
- признание оспоримой сделки недействительной и применения последствий ее недействительности, применение последствий недействительности ничтожной сделки;
- признание недействительным решения собрания;
- признание недействительным акта государственного органа или органа местного самоуправления;
- самозащита права;
- присуждение к исполнению обязанности в натуре;
- возмещение убытков;
- взыскание неустойки;
- компенсация морального вреда;
- прекращение или изменение правоотношения;
- неприменение судом акта государственного органа или органа местного самоуправления, противоречащего закону;
- иные способы, предусмотренные законом.

Обязательство - гражданское правоотношение, в силу которого одно лицо (должник) обязано совершить в пользу другого лица (кредитора) определённые действия, как то: передать имущество, выполнить работу, оказать услугу, внести вклад в совместную деятельность, уплатить деньги и т.п., либо воздержаться от определённого действия, а кредитор имеет право требовать от должника исполнения его обязанности.

Структура обязательства включает:

- субъекты;
- предмет;
- объекты;
- содержание правоотношений.

Субъектами обязательства являются кредитор и должник. На практике может возникнуть ситуация, когда на стороне должника или кредитора, либо и того и другого, могут участвовать двое и более лиц, что ведет к появлению обязательств с множественностью лиц. Возможна замена участвующих в обязательстве лиц иными субъектами – перемена лиц в обязательстве. Замена кредитора называется уступкой требования (цессией), а замена должника – переводом долга.

Предмет обязательственного правоотношения – определенные действия должника или воздержание от определенных действий.

Содержание обязательственного правоотношения – права и обязанности кредитора и должника по выполнению обязательств.

Объект обязательственных правоотношений – то, в отношении чего совершаются действия.

Основаниями возникновения обязательства являются:

- 1) договоры, т.е. сделки, где более одной стороны;
- 2) односторонние сделки;
- 3) причинение вреда другому лицу;
- 4) причинение морального вреда;
- 5) распространение заведомо ложных сведений, порочащих честь и достоинство гражданина, деловую репутацию юридического лица;
- 6) неосновательное обогащение;
- 7) неосновательное сбережение имущества одним лицом (должником) за счет другого (кредитора).

Виды обязательств:

В зависимости от основания возникновения:

- договорные – основанием их возникновения является договор;
- внедоговорные – обязательства, возникающие из иных юридических фактов, исключая договор (деликт, неосновательное обогащение и т.п.).

По содержанию обязательства подразделяются на:

- простые – состоят из обязанностей одной стороны (должника) совершить определенное действие и права другой – требовать совершения этого действия;
- сложные (двусторонние) – состоят из нескольких взаимосвязанных обязательств. В этом случае обязанность совершить то или иное действие

имеет каждая из сторон договора. Поэтому каждая из них является одновременно и должником по одному обязательству, и кредитором по другому;

Обязательства со множественностью лиц подразделяются на солидарные и долевые.

При долевом обязательстве каждый из нескольких должников обязан исполнить обязательство в соответствии со своей долей, а каждый из кредиторов имеет право требовать от должника в свою пользу долю, определенную законом или договором. При этом доли долга и доли требования считаются равными, если иное не обусловлено законом или договором.

При солидарном обязательстве кредитор вправе требовать исполнения обязательства как от всех должников совместно, так и от любого из них в отдельности, как полностью, так и в части долга (ст. 323 ГК РФ). Должник, исполнивший солидарную обязанность за других, имеет право регрессного требования к другим должникам.

В субсидиарных обязательствах имеется основной должник и поручитель. В случае неисполнения обязательства основным должником требование кредитора об исполнении обязательства может быть обращено к поручителю.

Способы обеспечения исполнения обязательства — это предусмотренные законодательством или договором специальные правовые средства имущественного характера, стимулирующие должника к надлежащему исполнению обязательства путем установления дополнительных гарантий удовлетворения требований (интересов) кредитора.

Действующее законодательство предусматривает шесть способов обеспечения исполнения обязательств: неустойка, залог, задаток, поручительство, банковская гарантия, удержание.

Прекращение обязательств по общему правилу происходит в связи с их надлежащим исполнением. Вместе с тем обязательства могут прекращаться и по другим основаниям:

- 1) в случае ликвидации должника или кредитора (в отношении юридических лиц);
- 2) в случае смерти должника или кредитора (в отношении физических лиц);
- 3) в случае совпадения должника и кредитора в одном лице;
- 4) в случае если стороны пришли к соглашению о замене первоначального обязательства, существовавшего между ними, другим обязательством между теми же лицами, предусматривающим иной предмет или способ исполнения (новация);
- 5) в случае прощения долга кредитором;
- 6) в случае невозможности исполнения обязательства:
  - физического неисполнения в связи с утратой вещи;

- юридического (принятие нормативного правового акта, исключаящее надлежащее исполнение обязательства).

Гражданско-правовая ответственность является одним из видов юридической ответственности.

Правовая ответственность - это неблагоприятные последствия, которые наступают для лица, совершившего правонарушение.

Особенности гражданско-правовой ответственности:

1. Нацелена на имущественную сферу должника;

1. Направлена на восстановление имущественного положения потерпевшей стороны, поэтому санкции взыскиваются в её пользу, а не в доход государства:

2. Применяется по требованию потерпевшей стороны;

3. Стороны имеют возможность устанавливать объем и условия

ГПО в договоре.

Виды гражданско-правовой ответственности:

-Договорная и внедоговорная;

-Долевая и солидарная;

-Основная и субсидиарная;

Формы гражданско-правовой ответственности - это те неблагоприятные последствия, которые наступают для лица, совершившего гражданское правонарушение.

Различают следующие формы гражданско-правовой ответственности:

1. Возмещение убытков;

2. Уплата неустойки;

Ответственность в форме убытков предусмотрена законодательством, наступает в силу закона и не зависит от того, заключили ли стороны соглашения в форме убытков или нет.

Убытки - это имущественные потери, выраженные в денежной форме. Они включают в себя: реальный ущерб и упущенную выгоду.

Реальный ущерб состоит из утраченного или поврежденного имущества и расходов, которые лицо произвело для нарушенного права.

Упущенная выгода - это неполучение кредитором тех доходов, которые он мог бы получить при обычных условиях гражданского оборота, если бы его право не было нарушено.

С правонарушителя, по общему правилу, взыскивают как реальный ущерб, так и упущенную выгоду. Однако в законодательстве содержатся случаи, когда право на возмещение убытков ограничено. Факт наличия и размер убытков должен быть доказан потерпевшей стороной.

Неустойка - это определяемая законодательством или договором денежная сумма, которую должник обязан уплатить кредитору в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательства.

Гражданский кодекс РФ предусматривает два вида неустойки: штраф и пеня.

Пеня взыскивается при просрочке исполнения обязательства и начисляется непрерывно за каждый день просрочки. Пеня определяется в процентном выражении к сумме невыплаченного долга.

Штраф - это однократно взыскиваемая неустойка. Начисляется в процентах от суммы неисполненного обязательства либо в твердой денежной сумме.

Неустойка может устанавливаться законодательством (законная неустойка) и соглашением сторон (договорная неустойка). Соглашение о неустойке должно быть совершено в письменной форме. Несоблюдение письменной формы влечет недействительность соглашения о неустойке. Если за нарушение обязательства предусмотрено взыскание убытков и неустойки, то убытки взыскиваются в части, непокрытой неустойкой (зачетная неустойка).

Неустойка может быть взыскана поверх убытков (штрафная неустойка). Может взыскиваться только неустойка, но не убытки (исключительная неустойка). По выбору кредитора может быть взысканы либо неустойка, либо убытки (альтернативная неустойка).

Неустойка может быть уплачена должником добровольно, либо взыскана по решению суда. По требованию об уплате неустойки кредитор не обязан доказывать причинение ему убытков. Размер неустойки может быть уменьшен как по соглашению сторон, если неустойка договорная, так и по решению суда.

Для возникновения гражданско-правовой ответственности необходимо наличие основания, т. е. состава гражданского правонарушения.

Состав гражданского правонарушения включает следующие элементы:

1. Противоправность поведения;
2. Наличие ущерба (убытков);
3. Причинная взаимосвязь между противоправным поведением и наступившим ущербом;
4. Вина правонарушителя в форме умысла или неосторожности.

При взыскании убытков, возникающих при нарушении хозяйственных договоров, ответственность субъектов хозяйствования может наступать и без вины.

Освободиться от ответственности субъект хозяйствования может, только сославшись на обстоятельства непреодолимой силы.

### **3 Экономическая сущность предпринимательской деятельности**

**Понятие предпринимательства. Термин «бизнес». Понятие «электронный бизнес». Субъекты предпринимательства. Формы предпринимательства. Цель и основные признаки предпринимательской деятельности. Предпринимательство как самостоятельная деятельность. Виды предпринимательской деятельности. Организация собственного предприятия**

В соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь (ГК) предпринимательская деятельность — это самостоятельная деятельность юридических и физических лиц, осуществляемая ими в гражданском обороте от своего имени, на свой риск под свою имущественную ответственность и направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, от продажи вещей, произведенных, переработанных или приобретенных указанными лицами для продажи, а также от выполнения работ и оказания услуг, если эти работы и услуги предназначаются для реализации другим лицам и не используются для собственного потребления (пункт 2 статьи 1 ГК РБ).

Цель предпринимательства — это получение прибыли или личного дохода. Субъект предпринимательской деятельности действует в гражданском обороте от своего имени и на свой риск. Это означает, что на нем лежат неблагоприятные имущественные последствия предпринимательского риска, риска случайной гибели предмета предпринимательской деятельности и т. п.

Субъект предпринимательской деятельности несет самостоятельную имущественную ответственность. Если речь идет о предпринимательской деятельности юридического лица, то оно в соответствии с законодательством несет ответственность по своим обязательствам всем закрепленным за ним имуществом; в случаях, предусмотренных законодательством, при недостаточности имущества юридического лица по его долгам субсидиарную ответственность несут его учредители. Если речь идет об индивидуальном предпринимателе, то он несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Существует несколько концепций бизнеса:

- Исходя из первой трактовки, бизнес рассматривается как вид конкретной экономической деятельности, организованной в рамках определенной структуры, целью и результатом которой является получение дохода. Под бизнесом в этом случае понимают непосредственную или опосредованную через капитал организационно-экономическую деятельность в системе деловых отношений с целью получения дохода, а также достижения определенного социального результата;
- По второй концепции бизнес рассматривается как система экономических, организационных, хозяйственно-правовых, деловых отношений, осуществляемых частными лицами, предпринимателями, организациями, государством при создании или приобретении и продаже ценностей в обмен на товары, услуги, основные факторы производства, денежные средства с целью получения взаимных экономических и социальных выгод;
- Третья трактовка определяет бизнес как процесс, когда бизнес предполагает выполнение определенных функций, так как ведение финансов и учета, кадровое и материально-техническое обеспечение,

производственную деятельность, маркетинг, менеджмент, осуществление научно-исследовательских и проектных работ;

- Понятие бизнеса рассматривается как объект собственности, который можно продать, заложить, застраховать и т.д.;

Бизнес как товар имеет ряд особенностей:

1. Товар инвестиционный;
2. Является системой и может продаваться, как в виде целостной системы, так и по частям;
3. Потребность в этом товаре зависит от процессов, которых проходят как внутри самого товара, так и во внешней сфере;
4. Необходимость участия государства, как в регулировании механизмов купли-продажи, так и в формировании рыночных цен на бизнес;

Субъектами бизнеса выступают:

1. Предприниматели (юридические лица, индивидуальные предприниматели или их объединения);
2. Индивидуальные и коллективные потребители продукции (работ, услуг), а так же союзы и ассоциации потребителей;
3. Наёмные работники, а так же их профсоюзы;
4. Государственные предприятия и государственные структуры, когда они выступают непосредственно участниками сделок.

При вступлении во взаимовыгодную сделку у каждого субъекта бизнеса возникают собственные деловые интересы. Деловой интерес предпринимателя - извлечение доходов в форме прибыли. Он реализуется через производство и продажу продукции, оказание услуг, выполнение работ. Основу предпринимательского бизнеса составляет частная собственность на средства производства.

Деловой интерес потребителей - потребление товаров в соответствии с моделью цена/качество для получения полезности и удовлетворения в той или иной форме. Частная собственность на потребление и услуги составляет основу потребительского бизнеса.

Деловой интерес наёмных рабочих - извлечение доходов. Реализуется посредством работы в предпринимательской фирме на контрактной или иной основе.

Деловой интерес государства - решение общегосударственных задач (экология, здравоохранение, образование, поддержка убыточных предприятий). Основу делового интереса государства составляет потребность в осуществлении общегосударственных, научно-технических, научно-производственных и иных программ.

## **2) Особенности бизнеса в сфере информационно - коммуникационных технологий:**

Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) вносят новые качественные элементы в современный бизнес, которые способствуют росту конкуренции, глобализации сфер экономической деятельности,

персонализации взаимодействия, сокращению каналов распределения товаров, экономии затрат. Мировой экономической кризис ускорил процесс перевода традиционных видов бизнеса в электронный.

Преимущества электронной коммерции:

1. Электронный рынок не имеет территориальных рамок, то есть увеличивается рынок сбыта;
2. Наличие возможности заключения нескольких сделок в одно и то же время;
3. Сокращение затрат на содержание бизнес-офисов или магазинов;
4. Возможность использования интернет-ресурсов различного назначения;
5. Сокращение потребности в рабочей силе и затрат на оплату труда;
6. Возможность снижения цен на товары и их продажа по более низкой цене, за счет эффекта от продажи товаров;

Преимущества потребителя:

1. Экономия времени;
2. Огромный выбор;
3. Возможность найти цену и качество, которое соответствует возможностям покупателя;
4. Возможность получить товар или услугу в цифровом виде за короткое время;

Использование новых возможностей в сфере ИКТ позволяет поднять электронную коммерцию на новый уровень. Развитие технологий позволяет постоянно увеличивать ассортимент и объемы товаров, продаваемых через интернет.

### **3) Концепция электронного бизнеса:**

Концепция электронного бизнеса появилась задолго до повсеместного распространения. Сетевая экономика представляет собой сетевую системную организованную пространственную структуру взаимоотношений экономических субъектов, находящихся в любой точке этой структуры. Всё, что происходит в сфере бизнеса, в значительной степени создается, формируется и изменяется по средствам коммуникаций, сетей связи, дистанционной передачи данных.

Сетевая экономика имеет следующие особенности, отличающие ее от традиционной экономики:

1. Перемещение людей заменяется перемещением людей и товаров;
2. Производство организуется в стране, потребляющей товары, которые имеют устойчивый спрос;
3. Усиливается конкуренция на рынке труда;
4. Повышается роль домашнего умственного труда;
5. Увеличивается динамика смены бизнес-партнёров;
6. Выравниваются информационные возможности крупных и мелких коммерческих организаций;
7. Повышается оперативность принятия решений;

8. Внедряется управление на коллективной и равноправной основе;
9. Появляются новые формы расчетов;

Недостатки сетевой экономики:

1. Риски трудно рассчитываются, так как носят глобальный характер;
2. Выделить главные факторы риска часто невозможно;
3. Экономическая ситуация меняется очень быстро и решения должны быть оперативными;
4. Обеспечивать информационную безопасность все труднее;
5. Высока вероятность технических рисков;
6. Потенциальное недоверие к контрагенту;
7. Отсутствует юридический статус виртуального предприятия;

#### **4) Эволюция электронного бизнеса:**

Электронный бизнес и электронная коммерция это новые способы ведения бизнеса, которые глобальны и динамичны, состоящий из операций, происходящих одновременно во времени и пространстве. Электронный бизнес начался там, где его легко можно было применить. В 1920 появлялся электронный обмен документами (EDI) и электронная подпись, и эти возможности стали применяться в банках.

Сферы, в которых постепенно развивался электронный бизнес:

- Банки;
- Страхование;
- СМИ;
- Торговля;
- Транспорт;
- Поставки;

В развитии электронного бизнеса выделяют три этапа:

1. Охватывает период 1994 – 1999: на этом этапе коммерческие организации основались в информационной среде, обеспечив возможность интерактивного взаимодействия с клиентами. Этот этап называется фазой электронных каталогов. К концу 90-х годов XX века электронный бизнес расширил запросы заказчиков, стимулировав потребность в двухстороннем процессе. Это привело к переходу ко второму этапу развития систем электронного бизнеса, на котором поставщики интегрировали веб-сервисы и внутренние бизнес-системы для реализации служб электронной коммерции;
2. Начался в 1998 – 1999, когда организации приобретали опыт работы в интернете, и получил название электронной коммерции. На этом этапе веб - сайты многих коммерческих организаций позволяют клиентам разместить заказы, которые затем передаются в систему обработки. Некоторые системы электронного бизнеса на данном этапе способны

- реализовывать интеллектуальные функции, позволяющие анализировать пристрастия клиента и создавать пользовательские профили. В этих системах начинается автоматизация процесса предоставления информации одной из взаимодействующих сторон;
3. Начался в 2000 году, когда электронный бизнес распространился во все сферы экономической деятельности. Он характеризуется тем, что поставщики вместо предоставления информации на своих веб - сайтах или серверах доставляют разнообразные данные непосредственно на компьютерные системы своих клиентов и поставщиков. Электронный бизнес на этом этапе требует применения обеими сторонами интеллектуальных автоматизированных приложений и программных интерфейсов, способных взаимодействовать без участия человека. Приложение одной из сторон из сторон может одновременно обращаться к нескольким источникам данных, к серверам других организаций, веб - сайтам, другим компьютерам в пределах собственной организации и интегрировать затем полученную информацию. С переходом к этому этапу развития электронного бизнеса коммерческие организации начинают добиваться не только улучшения качества и снижения цены продуктов и услуг, но и повышения эффективности своих каналов электронного бизнеса;

### **5) Категории электронного бизнеса:**

Электронный бизнес с учётом количества вовлечённых субъектов можно условно разделить на три категории:

1. В рамках одной организации;
2. В рамках нескольких организаций;
3. Для потребителей;

Электронный бизнес в рамках одной организации возможен с помощью так называемой сети Intranet (представляет собой корпоративную сеть, использующую технологии интернета для передачи информации с минимальными затратами времени, усилий и денег);

Электронный бизнес в рамках нескольких организаций осуществляется с помощью Extranet (представляет собой электронный обмен деловой информацией в структурном формате, происходящий между партнёрами по бизнесу. Оно поддерживает обработку огромных объёмов данных, используя обычно для установления связей с потребителями, поставщиками, деловыми партнёрами и другими группами людей, имеющими отношение к эффективной деятельности организации);

Бизнес для потребителей развит лучше других. Internet представляет собой универсальную глобальную сеть, с каждым днём становящуюся всё более повсеместной. Благодаря тому, что Internet связывает целые сети пользователей, он превращается в информационную магистраль, которая делает доступной информацию, хранящуюся на многих компьютерах для

миллионов людей в любой точке мира. Это одновременно и среда, и рынок. Она позволяет существенно снизить затраты на осуществление операций и связь.

С учётом сферы деятельности организаций можно выделить несколько частей электронного бизнеса, связанных с интернетом:

1. Бизнес на интернете: интернет - провайдинг, сервис - провайдинг, контент - провайдинг;
2. Бизнес вокруг интернета: поставка технических и программных средств, веб-дизайн, программирование и т.д.;
3. Бизнес в интернете: интернет-реклама, интернет-маркетинг, электронный аукцион, электронный магазин и др.;

Понятие электронного бизнеса включает различные виды деятельности:

1. Электронное банковское дело: электронный банкинг позволяет клиентам получать доступ к их счетам, осуществлять различные финансовые операции с помощью простого в использовании веб – сайта;
2. Электронная коммерция: разновидность электронного бизнеса, представляющая собой технологию совершения коммерческих операций и систему управления производственными и другими процессами с применением электронных средств обмена данными;
3. Электронные НИОКР: позволяют привлекать к научно-исследовательским и опытно-конструкторским работам любого специалиста, имеющего доступ к сети интернет, независимо от его местонахождения; Интернет повысил скорость разработки проекта и предложил новые средства для совместной работы;
4. Электронный франчайзинг: во многом похож на обычный, но в интернете он значительно упростился, а именно передача товаров, процессов, торговых марок в цифровом формате происходит быстрее и проще. К достоинствам этого вида деятельности можно отнести отсутствие затрат на распространение;
5. Электронное казино: в основном зарегистрированы в странах, где азартные игры легальны. Компания, владеющая сайтами казино, могут подключать программы игр без всяких ограничений, приглашая большое количество игроков со всего мира;
6. Электронное обучение: предлагает принципиально новый подход к подготовке специалистов. В интерактивном режиме обучающемуся предоставляется материал, а затем проводится тестирование в режиме реального времени всех учащихся одновременно. Возможна помощь интерактивного педагога;
7. Электронные брокерские услуги позволяют осуществлять операции с электронными ценными бумагами, получать сведения о ценах на акции

в любой точке мира в режиме реального времени и реагировать на изменение курса;

#### 8. Электронное страхование;

#### **б) Электронная коммерция как форма ведения бизнеса:**

Европейская комиссия определила электронную коммерцию как науку о том, как делать бизнес в электронном формате. В основу электронной коммерции положена экспертная обработка и передача информации с помощью текста, звука, видео. Она охватывает различные направления деятельности и вовлекает в торговый оборот продукты и услуги, традиционную деятельность и новые виды деловой активности.

Выделяют 3 составляющие электронной коммерции:

1. Участники;
2. Процессы;
3. Сети;

Электронная коммерция объединяет широкий спектр бизнес-процессов:

- Обмен информацией;
- Установление контактов между потенциальными заказчиками и поставщиками;
- Продажа товаров, в том числе продажа информационных продуктов и оказание услуг;
- Расчёты, в том числе с использованием электронных платёжных систем;
- Управление доставкой, в том числе передача информационных продуктов;
- Пред- и послепродажная поддержка;
- Организация виртуальных предприятий;

Представляя собой новую технологию ведения коммерческих операций в глобальном масштабе электронная коммерция существенно изменяет деловой мир за счёт:

1. Глобализации сфер деятельности;
2. Сокращения каналов распределения товаров;
3. Роста конкуренции;
4. Персонализации взаимодействия;
5. Сокращения затрат на совершение операций;

Преимущества электронной коммерции:

- Лучшие возможности для продвижения товаров;
- Снижение издержек;
- Сокращение времени перевода денежных средств;
- Единообразие информации;
- Повышение уровня обслуживания клиентов;
- Конкурентные преимущества и удобство ведения бизнеса;

Выделяют две модели электронной коммерции - горизонтальная и вертикальная:

Горизонтальная - позволяет оценить структуру её технологии с точки зрения предприятия. Горизонтальная модель выделяет следующие составляющие бизнеса организаций:

1. Исследование рынка;
2. Продажи;
3. Поставки;
4. Платежи;

С практической точки зрения горизонтальная модель представляет этапы электронной сделки.

Вертикальная – подчёркивает действенную роль различных вовлечённых сторон: правительство, государственные органы, предприятия, в создании условий для развития электронной коммерции в представляемых ими странах. Она включает следующие уровни:

1. Телекоммуникационная инфраструктура;
2. Электронные сообщения;
3. Основные правила;
4. Правила отдельных отраслей;
5. Применение и реализация корпоративных стратегий;

## **7) Системы электронной коммерции:**

Электронная коммерция вовлекает по крайней мере двух участников. К основным участникам вовлекаемым в сотрудничество в рамках такого процесса относятся:

1. Предприятия;
2. Индивидуумы;
3. Государственные структуры и ведомства;

Эти участники образуют основные системы электронной коммерции:

- I. Система **бизнес – бизнес** (“В - В”, “В – to - В”): в этой системе в качестве продавцов и покупателей выступают юридические лица. Эта система включает сложные взаимодействия в процессе закупки, производства и планирования, сложные условия оплаты и соглашения о круглосуточном исполнении.

Вовлечение партнёров в систему “В - В” обеспечивается совместным характером деятельности. Коммерческие предприятия образуют долгосрочные союзы, благодаря чему сокращаются расходы на их деятельность. Многие системы “В - В” создаются по принципу глубокой специализации и при четком отборе потенциального круга клиентов. В зависимости от того, кто контролирует рынок выделяют следующие системы электронной коммерции “В - В”:

1. Ориентированная на покупателя: покупатель приобретает продукцию в широком ассортименте и использует интернет для организации рынка на своём сервере, а веб - сайты – для участия поставщиков в торгах;

2. Ориентированная на поставщика: когда производитель или поставщик приглашает потребителей заказать товары в организованном месте на электронном рынке;
  3. Ориентированная на посредника: при которой центральное место отводится посреднической организации электронной коммерции, организующей обменный рынок, на котором могут совершать сделки покупатели и продавцы. Посредник уделяет особое внимание исполнению заказов;
- II. Система **бизнес – потребитель** (“В - С”, “В – to - С”): эта система подразумевает, что в качестве покупателей выступают индивидуальные потребители, а в качестве продавцов – юридические лица. Для успешного развития этой системы необходимо: значительное число частных пользователей, широкое развитие соответствующей сети в стране, службы доставки, требуемое законодательное регулирование этого вида бизнеса, доверие покупателей к этому виду бизнеса, достаточный объём денежных средств у покупателей.

Основными операциями взаимодействия в системе “В - С” являются:

1. Просмотр каталога коммерческого предприятия;
  2. Размещение заказов;
  3. Оплата товаров и услуг;
  4. Исполнение заказов;
  5. Отправка откликов;
- III. Система **бизнес – правительство** (“В - G”): в этой системе в качестве сторон бизнеса отношений выступают юридические лица и государственные учреждения. В настоящее время государство обладает всеми признаками крупной корпорации: бюджет, доходы, расходы, выступает субъектом мирового рынка обобщая деятельность своих экономических агентов, у него есть акционеры и одновременно клиенты, граждане, которые заинтересованы в том, чтобы государственные сервисы были максимально дешёвы и доступны.
- IV. Система **потребитель – правительство** (“С - G”): эта система наименее развита, однако имеет высокий потенциал к развитию, особенно при организации взаимодействия в таких областях как социальная и налоговая.
- V. Система **потребитель – потребитель** (“С - С”): эта система включает взаимодействие потребителей с целью обмена коммерческой информацией, а так же формы аукционной торговли между физическими лицами.

Специфика отрасли в которой работает организация, её возможности и цели которые она перед собой ставит определяют выбор системы ведения бизнеса в сети.

### **8) Формы электронной коммерции:**

Различают следующие формы электронной коммерции:

- I. **Электронный магазин** – специализированный сайт с помощью которого можно в интерактивном режиме продавать или покупать товары и услуги, предварительно ознакомившись с информацией о них.

Электронный магазин позволяет владельцу:

1. Создать электронный каталог предлагаемых товаров или услуг, которые постоянно доступны в сети интернет;
2. Организовать круглосуточный канал сбыта;
3. Самостоятельно управлять работой магазина, оперативно изменяя информацию о предлагаемых товарах и услугах;
4. Автоматизировать систему приёма заказов;
5. Вести мультивалютную выписку документов, используя при этом внутренний валютный курс пересчёта;
6. Задавать режим автоматического определения категории предпринимателя;
7. Организовать работу в системе «В-В» для обслуживания удалённых филиалов и бизнес-партнёров;
8. Обеспечить обратную связь для маркетинговых исследований на рынке и создания клиентской базы данных;
9. Проводить анализ работы магазина на основании статистики, автоматически формируемой в процессе работы магазина;
10. Обеспечить эффективную рекламную поддержку своему бизнесу;
11. Подключить одну или несколько платежных систем для осуществления немедленных расчетов;
12. Организовать службу доставки товаров клиентам;
13. Подключить онлайн-гид;
14. Подключить систему ведения новостей на сайте;
15. Создать e-mail – рассылку, сообщающую покупателям о новинках;
16. Провести интеграцию магазина с офисными системами;

Электронный магазин позволяет покупателю:

1. Выбрать товар по каталогу и произвести его онлайн заказ, используя OSB – interface;
2. Совершить сделку для продажи в любое удобное время;
3. Произвести оплату одним из доступных способов;
4. Получить по e-mail подтверждение о размещении заказа;
5. Постоянно отслеживать текущее состояние заказа;

Различают следующие варианты создания электронного магазина:

- Аренда готового магазина;
- Приобретение коробочного ПО;
- Заказная разработка;
- Самостоятельная разработка проекта;

Различают следующие типы электронных магазинов:

1. Электронная витрина – специальный сайт, содержащий подробную информацию о товарах и предлагающий разместить заказ, который потом поступает в обычный офис по электронной почте;
2. Автоматизированный магазин – веб - сайт не только предоставляет информацию о товаре, но и об автоматической базе данных;
3. Торговая интернет-система – наиболее сложная, полноценная система для организации торговли через интернет, которая напрямую связана с внутренней автоматизированной торговой системой коммерческой организации;

II. **Электронный аукцион** – обслуживает пользователей из различных географических регионов по узким интересам. На каждом электронном аукционе есть лицо, проводящее аукцион. Для его проведения необходима правовая база, объекты торговли, заинтересованность контрагентов в участии. Участвовать в торгах могут только зарегистрированные пользователи, участникам гарантируется, информация конфиденциального характера, предоставляется только контрагентам после завершения торгов. После регистрации получают пароль на e-mail. Торги по позициям идут ограниченное время, которое определяет продавец. Время закрытия – в описании товара.

С учетом предполагаемых объектов выделяют аукционы, реализующие предметы потребления, товары и услуги с ограниченным сроком реализации, или произведённые ранее товары, имеющие срок реализации, товары ограниченного спроса (предметы коллекционирования и т.д.).

С учётом экономического эффекта от участия в аукционе можно выделить:

1. Аукцион, как скоординированный механизм в условиях ограниченности ресурсов.
2. Аукционы, как социальный механизм установленных цен.
3. Аукцион, как эффективный объединяющий механизм.

III. **Корпоративные порталы** – веб - сайты, предназначенные для специфической аудитории, которые обеспечивают:

1. Объединение информационного наполнения и доставку важной, для данной аудитории информации;
2. Совместную работу и коллективные услуги;
3. Доступ к услугам и приложениям для избранной аудитории, представленный на основе строгой персонализации;

Различают следующие виды порталов по назначению:

- Мегпорталы – горизонтальные публичные оригинальные интернет-порталы, обращающиеся ко всему интернет сообществу, а не к специфической группе с определенными интересами;

- Вертикальные – обслуживают узкоспециализированные сообщества, группы или рынки, их называют субпорталами, они существуют почти для любой аудитории, имеющей свой сегмент в интернете;
- Порталы типа бизнес - бизнес – создаются для того, чтобы предприятия могли взаимодействовать друг с другом или завершать свои совместные бизнес-операции. Также порталы представляют клиентам множество механизмов электронного бизнеса;
- Корпоративные порталы – формируются для целевой аудитории, ограничены рамками крупных предприятий и корпорацией;

IV. **Электронные торговые площадки (ЭТП)** – виртуальное рыночное пространство для ведения электронной коммерции в области совершения сделок и продаж, предоставлении сведений о товарах, услугах, а также для поддержки коммуникаций между продавцами и покупателями. ЭТП помимо собственного информационного обмена обеспечивает возможность осуществления сделок и продаж, предоставлении участникам гарантии реализации таких сделок. Экономическая основа функционирования ЭТП – плата за каждую транзакцию. В зависимости от объема транзакции, отраслевой принадлежности размеры взимаемого сбора – 1-10% от суммы сделки. Модели получения доходов от транзакции могут быть организованы различными способами (взимание процента, фиксированная сумма и т.д.) Комиссию с транзакции могут платить и продавец, и покупатель.

Функции ЭТП:

1. Продажа ПО;
2. Профессиональные услуги;
3. Размещение рекламы;
4. Организация подписки;

Выделяют 3 вида электронных торговых площадок в зависимости от степени влияния покупателей и продавцов в данной области промышленности:

1. Площадки, создаваемые покупателями;
2. Площадки, создаваемые продавцами;
3. Площадки, создаваемые третьей стороной;

По типу управления выделяют следующие торговые площадки:

- Независимая торговая площадка;
- Частная торговая площадка;
- Отраслевая торговая площадка (принадлежит специально созданной отраслевым консорциумам);

С учётом специализации деятельности участников выделяют следующие виды площадок:

1. Вертикальные – объединяют коммерческие организации в границах выбранной отрасли или поставщиков и дилеров одного предприятия;
2. Горизонтальные – объединяют в рамках торговой расчётной или аукционной системы группы коммерческой организаций, принадлежащих к различным отраслям, но имеющих схожие задачи;
3. Смешанные;

Выделяют 4 модели организации торговых площадок:

1. Онлайн-каталог – модель организации ЭТП, позволяющая при поиске товаров сравнивать их сразу по нескольким товарам, включая цену, дату поставки, гарантии, информацию по обслуживанию;
2. Аукцион – модель организации торговой площадки, основное отличие которой от онлайн-каталога состоит в том, что цена не фиксирована, а устанавливается во время торгов;
3. Биржа – электронная торговая площадка, где цена регулируется спросом и предложением, в результате чего она подвержена изменениям;
4. Сообщества – ЭТП этого типа собирают вместе потенциальных покупателей и продавцов на базе общего профессионального интереса.

Понятие юридического лица дается в ст.44 ГК РФ. «Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Юридическое лицо должно иметь самостоятельный баланс». Из данного определения можно выделить признаки юридического лица.

1. Организационное единство. Юридическое лицо – это всегда организация, которая имеет свою структуру: органы управления, структурные подразделения. Организационные особенности различных юридических лиц определяются законом. Организационная структура юр. лица может быть простой (директор – в частном унитарном предприятии) и весьма сложной (ОАО). Компетенция органов управления юридического лица, правовое положение структурных подразделений устанавливается не только законодательством, но и локальными нормативными актами – Уставом, Положениями о филиалах и т.д. Органы управления могут назначаться собственником (унитарные предприятия), избираться высшим органом управления (Собранием акционеров в АО, собранием участников в ООО, ОДО, общим собранием членов производственного кооператива). Органы управления могут быть единоличными или коллегиальными. Органы управления юридического лица должны действовать в пределах своей компетенции. Действия органов управления признаются законодательством действиями самого юридического лица.

2 Имущественная обособленность. Все юридические лица имеют свое имущество, на основе которого они реализуют цели, ради которых они были созданы – получение прибыли, общественно-полезные цели, благотворительные и пр.

Имущество может принадлежать юридическим лицам на праве собственности (Общества, товарищества, производственные кооперативы, потребительские кооперативы), на праве хозяйственного ведения (унитарные предприятия) или оперативного управления (финансируемые собственником учреждения). Имущество юридического лица учитывается на самостоятельном балансе и служит основой самостоятельной имущественной ответственности. Имущество юр.лица обособлено от имущества других юридических лиц и от имущества участников, собственников.

3. Выступление в гражданском обороте от своего имени. Юридические лица от своего имени приобретают и осуществляют имущественные и личные неимущественные права, исполняют обязанности. Юридические лица в условиях рыночной экономики заинтересованы в том, что быть «узнаваемыми» как в отношениях с органами государственной власти и управления, так и потребителями их товаров (работ, услуг). Законодательство Республики Беларусь предоставляет правовую охрану такому способу индивидуализации юридических лиц как фирменное наименование. Гражданский кодекс содержит императивные (категорические) требования к фирменным наименованиям юридических лиц различных организационно-правовых форм. Продукция и услуги индивидуализируются с помощью товарных знаков и знаков обслуживания (Закон «О товарных знаках и знаках обслуживания»). Незаконное использование фирменных наименований и товарных знаков рассматривается законодательством как одна из форм недобросовестной конкуренции и влечет за собой гражданско-правовую, административную и уголовную ответственность. Юридические лица вправе также использовать и другие средства индивидуализации, если они не запрещены законом.

4. Самостоятельная имущественная ответственность. Юридическое лицо отвечает само по своим обязательствам перед контрагентами и государством всем принадлежащим ему имуществом. Данный признак юридического лица имеет своей основой имущественную обособленность юр.лиц. Учредитель (участник) юридического лица или собственник его имущества не отвечают по обязательствам юридического лица, а юридическое лицо не отвечает по обязательствам учредителя (участника) или собственника. Исключения из этого правила могут предусматриваться законом или учредительными документами. Например, по обязательствам товариществ субсидиарную ответственность всем своим имуществом солидарно несут товарищи; участники ОДО несут субсидиарную ответственность по долгам ОДО в определенных пределах; члены производственного кооператива также несут субсидиарную ответственность по долгам кооператива; Республика Беларусь отвечает в субсидиарном порядке по долгам казенных предприятий). Гражданский кодекс

устанавливает общее правило, согласно которому, если несостоятельность (банкротство) юридического лица вызвана учредителями (участниками), собственниками имущества юридического лица, на них в случае недостаточности имущества юридического лица может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам (ст. 52 ГК).

Порядок обращения взыскания по требованиям кредиторов на имущество юридического лица определяется хозяйственным процессуальным законодательством.

5. Юридическое лицо обладает процессуальной правоспособностью. Это означает, что юридические лица не только от своего имени выступают в суде, но также могут наделяться процессуальными правами и обязанностями в качестве истцов, ответчиков, третьих лиц.

Гражданский кодекс Республики Беларусь делит юридические лица на две большие группы: коммерческие и некоммерческие организации (ст.46 ГК).

К коммерческим юридическим лицам относятся организации, которые в качестве основной цели своей деятельности преследуют извлечение прибыли и (или) распределяющие полученную прибыль между участниками. Коммерческие организации могут создаваться в следующих организационно-правовых формах: полное товарищество, коммандитное товарищество, акционерное общество, ООО,ОДО, производственный кооператив, унитарное предприятие, крестьянское (фермерское) хозяйство.

Организации, которые не имеют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющие полученную прибыль между участниками относятся к некоммерческим организациям. Цели некоммерческих организаций могут быть самым разнообразными: социальные, природоохранные, культурные, благотворительные и иные. Организационно-правовые формы таких организаций определяются законодательством. Некоммерческие организации могут осуществлять предпринимательскую деятельность исключительно в соответствии с целями и предметом их деятельности при условии, что такая предпринимательская деятельность будет способствовать реализации их целей.

#### **4 Организационно-правовые формы предпринимательства**

**Создание хозяйственных товариществ и обществ. Образование и ведение дел полного товарищества. Порядок образования и ликвидации коммандитного товарищества. Образование, реорганизация и ликвидация общества с ограниченной ответственностью. Создание общества с дополнительной ответственностью. Образование и деятельность акционерного общества. Дочерние и зависимые общества. Образование, реорганизация и ликвидация производственных кооперативов. Создание унитарного предприятия. Порядок создания и регистрации юридических лиц. Порядок ликвидации юридических лиц и прекращения деятельности индивидуальных предпринимателей.**

Хозяйственные товарищества делятся на 2 вида: полные и коммандитные.

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.

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 его участниками.

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.

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 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.

Хозяйственное общество – это коммерческое юридическое лицо с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным фондом.

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

Обществом с ограниченной ответственностью признается общество, уставный фонд которого разделен на доли определенных уставом размеров. Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Фирменное наименование общества с ограниченной ответственностью должно содержать наименование общества и слова «с ограниченной ответственностью».

Учредительным документом общества с ограниченной ответственностью является устав, утвержденный его учредителями.

Обществом с дополнительной ответственностью признается общество, уставный фонд которого разделен на доли определенных уставом размеров. Участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в пределах, определяемых уставом общества, но не менее размера, установленного законодательными актами.

Фирменное наименование общества с дополнительной ответственностью должно содержать наименование общества и слова «с дополнительной ответственностью».

Учредительными документами общества с дополнительной ответственностью являются Устав и Учредительный договор.

Акционерным обществом признается общество, уставный фонд которого разделен на определенное число акций, имеющих одинаковую номинальную стоимость. Участники акционерного общества (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 акционерного общества в пределах неоплаченной части стоимости принадлежащих им акций.

Фирменное наименование акционерного общества должно содержать его наименование и указание на то, что общество является акционерным.

Акционерное общество, акции которого могут размещаться и обращаться среди неограниченного круга лиц, является открытым акционерным обществом. Такое акционерное общество вправе проводить открытую подписку на эмитируемые им акции либо открытую продажу акций дополнительного выпуска на условиях, устанавливаемых законодательством о ценных бумагах.

Открытое акционерное общество обязано раскрывать информацию об акционерном обществе в объеме и порядке, определенных законодательством о ценных бумагах.

Акционерное общество, акции которого размещаются и обращаются только среди акционеров этого общества и (или) определенного в соответствии с законодательством об акционерных обществах ограниченного круга лиц, является закрытым акционерным обществом. Закрытое акционерное общество вправе осуществлять только закрытое (среди ограниченного круга лиц) размещение акций дополнительного выпуска.

Производственным кооперативом (артелью) признается коммерческая организация, участники которой обязаны внести имущественный паевой взнос, принимать личное трудовое участие в его деятельности и 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».

Правовое положение производственных кооперативов, права и обязанности их членов определяются в соответствии с законодательством о производственных кооперативах.

Унитарные предприятия – предприятия, не наделённые правом собственности на закрепленное за ним собственником имущества.

Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам, долям (паям), в том числе между работниками предприятия.

Унитарные предприятия могут быть основаны на праве хозяйственного ведения, а также на праве оперативного управления.

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

При необходимости осуществления на постоянной основе деятельности за пределами своего местонахождения юридическое лицо может создавать филиалы и представительства.

Филиал – обособленное структурное подразделение юридического лица, которое совершает от имени юридического лица все или часть его функций и расположено вне места его нахождения.

Представительство – обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне места его нахождения, осуществляющее его защиту и представительство его интересов юридического лица, совершающее от его имени сделки и иные действия.

Представительства и филиалы не являются юридическими лицами, они наделяются имуществом, созданным их юридическим лицом и действуют на основании утвержденных им положений (статья 51 ГК РБ).

Представительства и филиалы должны быть указаны в Уставе создавшего их лица.

Руководители представительств и филиалов назначаются юридическим лицом и действуют на основании его доверенности.

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 (п.1 ст. 105 ГК РБ)

Основные и зависимые хозяйственные общества не являются самостоятельными организационно-правовыми формами коммерческих юридических лиц.

В силу специфики отношений, общее хозяйственное общество несет солидарную с дочерним обществом ответственность по сделкам, которые были заключены дочерним обществом по обязательным для него указаниям основного общества.

В случае экономической несостоятельности (банкротства) дочернего общества по вине основного общества (товарищества), последнее несет субсидиарную ответственность по его долгам.

Дочернее общество не отвечает по долгам основного общества (товарищества).

Хозяйственное общество признается зависимым, если другое хозяйственное общество обладает количеством голосом в высшем органе управления зависимого общества достаточным, в соответствии с уставом зависимого общества, для отклонения нежелательного для него решения, за исключением решений, принимаемых единогласно.

Коммерческие организации могут по договору между собой создавать объединения, ассоциации и союзы в целях координации их деятельности, представления и защиты общих имущественных и иных интересов.

Общие и иные коммерческие организации могут добровольно объединяться в ассоциации, союзы этих организаций (ст. 121 ГК РФ).

Ассоциации (союзы) являются некоммерческими юридическими лицами. Ассоциации создают юридические лица одного типа, а союзы – юридические лица, осуществляющие свою деятельность на определенной территории.

Учредительные документы ассоциации (союза) – учредительный договор, устав.

Источниками образования имущества ассоциации (союза) являются взносы ее (его) участников, доходы, получаемые от предпринимательской деятельности, а также иные источники, не запрещенные законодательством.

Ассоциации (союзы) не отвечают по обязательствам своих членов и последние несут субсидиарную ответственность по ее (его) обязательствам в порядке и размере, предусмотренных учредительными документами.

Высшим органом управления ассоциации (союза) является общее собрание его участников, которое образует исполнительные органы и назначает должностных лиц.

Реорганизация и ликвидация ассоциации (союза) осуществляется по общим правилам реорганизации и ликвидации юридических лиц, но ассоциации (союзы) не могут быть признаны банкротами.

Кроме ассоциаций (союзов) в РФ действует государственное объединение предприятий учреждений и организаций, созданное по решению президента РФ, правительства РФ, а также по их поручению министерствами и другими республиканскими органами государственного управления или по решению органов местного управления или самоуправления. К ним относятся концерны, производственные объединения, научно-производственные объединения и другие объединения.

Многие из них осуществляют свою деятельность как коммерческие организации.

Субъекты хозяйствования приобретают правосубъектность в момент их создания, прекращаются в момент завершения (ликвидации) юр. лица или прекращения деятельности ИП.

Субъект хозяйствования считается созданным с момента его государственной регистрации.

Законодательством РБ определены способы создания юр. лицом или ИП. Наиболее распространённым является распорядительный порядок, разрешительный порядок и нормативно-явочный или регистрационный порядок.

Распорядительный способ: конкретное юр. лицо создает по решению (распоряжению) собственника имущества юр. лица или уполномоченными м органа.

Разрешительный способ: предусматривает необходимость получения разрешения государственных органов на создание юр. лица.

Нормативно – явочный способ: предполагает, что граждане или организация вправе свободно по своему усмотрению образовывать юр. лицо, поскольку образование такого вида юр. лица разрешается законодательством РБ.

Порядок государственной регистрации хозяйствования предусматривает «Положение о государственной регистрации субъектов хозяйствования» утверждённое Декретом Президента РБ от 16 января 2009 г. № 1 в редакции Указа Президента РБ от 18.04.2019 г. №151.

ГК предусматривает возможность ликвидации и реорганизации юр. лица.

Ликвидация юр. лица влечет за собой прекращения его деятельности без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам, если иное не установлено законодательными актами.

Юр. лицо может быть ликвидировано добровольно, либо принудительно.

В добровольном порядке юр. лицо ликвидируется по решению учредительных участков, либо органа юр. лица уполномоченного на то учредительными документами.

Принудительно юр. лицо ликвидируется по решению суда или иных органов в случаях предусмотренных законом.

Сущность реорганизации юр. лица состоит в том, что ее последствия не прекращать деятельность юр. лица, а общее (генеральное), частное (имущественное) правопреемство.

ГК предусматривает 5 форм реорганизации юр. лица:

1) слияние;

- 2) присоединение;
- 3) разделение;
- 4) выделение;
- 5) преобразование.

Реорганизация юр. лица, как правило, осуществляется по решению его учредителей (участников), либо органа юр. лица уполномоченного на то учредительными документами.

В случаях и порядках предусмотренных законодательством реорганизации юр. лица осуществляется по решению уполномоченного государственного органа, в том числе суда.

Юр. лицо считается реорганизованным за исключением случаев реорганизации в форме присоединения с момента государственной регистрации вновь возникших юр. лиц.

## **5 Организационное развитие и бизнес-планирование**

**1 Понятие бизнес-процесса, виды бизнес-процессов, система процессов жизненного цикла производства программного продукта.**

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

**3 Жизненный цикл организации.**

**4 Кризис и управление кризисной ситуацией. Управление на стадии неплатежеспособности и банкротства.**

**1 Понятие бизнес-процесса, виды бизнес-процессов, система процессов жизненного цикла производства программного продукта.**

Существуют различные подходы к определению бизнес-процесса:

**Бизнес-процесс** - совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя. (*М. Хаммер, Д. Чампи, Реинжиниринг бизнес-процессов*)

**Бизнес-процесс** - совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы. (*ISO 9000:2000*)

**Бизнес-процесс** - несколько связанных работ или процедур, в совокупности реализующих конкретную цель текущей деятельности в рамках существующей оргструктуры.

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

**Бизнес-процесс** — это:

- процесс из последовательности операций на предприятии, которые направлены на преобразование неких входных информационно-материальных потоков с целью получения результатов, представляющих ценность для клиента;
- процесс создания добавленной стоимости продукции, удовлетворяющей при этом потребностям клиента;
- совокупность взаимосвязанных функций, которые имеют один или более входов и выходов и завершаются созданием продукта, необходимого клиенту;
- упорядоченный процесс преобразования множества входов во множество выходов, который реализует бизнес-функцию предприятия;
- набор последовательных действий, которые приводят к решению определенной предпринимательской задачи.

На рисунке 1 представлено графическое изображение процесса, позволяющее связать вместе его существующие определения, где:

- **"Выход"** описывает то, что создается в результате деятельности, ее конкретную цель (ценность для клиента, ценность для заинтересованных лиц) - в частном случае, это товары и услуги;
- **"Вход"** описывает то, что преобразуется или расходуется в процессе деятельности (например, сырье и материалы, заявка на выполнение работ, обращение клиента и т.п.);
- **"Управление"** - описывает целенаправленный характер деятельности и включает все допустимые управляющие воздействия (приказы, распоряжения, задания на выполнение работ и т.п.);
- **"Механизм" ("Ресурсы")** - описывает ресурсы, используемые для достижения поставленной цели (например, оборудование, человеческие ресурсы). Их отличие от "Входа" в том, что они используются в производственном цикле многократно;
- **"Функциональный блок"** - собственно деятельность компании или ее части, по преобразованию "Входа" в "Выход", преследующего заданную цель, установленную в "Управлении" и использующая для этого имеющиеся "Ресурсы".



Рисунок 1 - Графическое изображение бизнес- процесса

Терминология процессного подхода [по Репину, Елиферову]:

**Владелец бизнес-процесса** - должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктура, программное и аппаратное

обеспечение, информацию о бизнес-процессе, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса.

**Вход бизнес-процесса** - ресурс, необходимый для выполнения бизнес-процесса.

**Выход бизнес-процесса** - результат (продукт, услуга) выполнения бизнес-процесса.

**Документооборот** - система документального обеспечения деятельности организации.

**Заказчик** - должностное лицо, имеющее ресурсы и полномочия для принятия решения о проведении работ по описанию, регламентации или аудиту (проверке) бизнес-процесса.

**Модель** - графическое, табличное, текстовое, символьное описание бизнес-процесса либо их взаимосвязанная совокупность.

**Процессный подход** - применение для управления деятельностью и ресурсами организации системы взаимосвязанных процессов.

**Показатели бизнес-процесса** - количественный и/или качественные параметры, характеризующие бизнес-процесс и его результат.

**Показатели эффективности бизнес-процесса** - параметры бизнес-процесса, характеризующие взаимоотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

**Показатели продукта (услуги)** - параметры продукта бизнес-процесса.

**Показатели (данные) удовлетворенности клиента (потребителя)** - параметры удовлетворенности клиента.

**Поставщик** - субъект, предоставляющий ресурсы.

**Потребитель (клиент)** - субъект, получающий результат бизнес-процесса.

Потребитель может быть:

а) **внутренний** - находящийся в организации и в ходе своей деятельности использующий результаты (выходы) предыдущего бизнес-процесса;

б) **внешний** - находящийся за пределами организации и использующий или потребляющий результат деятельности (выход) организации.

**Операция (работа)** - часть бизнес-процесса.

**Регламент бизнес-процесса (описание бизнес-процесса)** - документ, описывающий последовательность операций, ответственность, порядок взаимодействия исполнителей и порядок принятия решений по улучшениям.

**Сеть бизнес-процессов организации** - совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих бизнес-процессов, включающих все функции, выполняемые в подразделениях организации.

**Функция** - направление деятельности элемента организационной структуры, представляющие собой совокупность однородных операций, выполняемых на постоянной основе.

**Виды бизнес-процессов:**

- основные процессы;
- сопутствующие процессы;
- вспомогательные процессы;
- обеспечивающие процессы;
- управляющие процессы;
- процессы развития.

*Основными бизнес-процессами* являются процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся целевыми объектами создания предприятия и обеспечивающие получение дохода. Так, для завода древесно-стружечных плит и деталей (ДСП и Д) основным бизнес-процессом является производство ламинированной древесно-стружечной плиты.

*Сопутствующие процессы* — процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся результатами сопутствующей основному производству производственной деятельности и также обеспечивающие получение дохода. Так, для автотранспортного предприятия процесс ремонта стороннего транспорта на собственной ремонтной базе является сопутствующим процессом.

*Вспомогательные бизнес-процессы* — процессы, предназначенные для обеспечения выполнения основных БП и поддержания их специфических черт. Так, для ТЭЦ или ГЭС вспомогательным бизнес-процессом является процесс ремонта производственного оборудования.

*Обеспечивающие бизнес-процессы* — процессы, предназначенные для жизнеобеспечения всех остальных БП и ориентированные на поддержку их универсальных черт. На предприятиях любой отрасли это процесс финансового обеспечения деятельности, процесс кадрового обеспечения, инженерно-технического обеспечения и т. п.

*Бизнес-процессы управления* — это процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого БП и бизнес-системы в целом. Это процессы стратегического, оперативного и текущего планирования, формирования и осуществления управленческих воздействий.

*Бизнес-процессы развития* — это процессы совершенствования производимого товара или услуги, технологий, модификации оборудования. Например, это проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) в машиностроении, процесс технического перевооружения в электроэнергетике и т. п.

**Жизненный цикл программного обеспечения** (Software Life Cycle Model) — это период времени, который начинается с момента принятия решения о создании программного продукта и заканчивается в момент его полного изъятия из эксплуатации.

Традиционно выделяют следующие **основные этапы жизненного цикла программного обеспечения**:

- анализ требований,
- проектирование,
- кодирование (программирование),

- тестирование и отладка,
- эксплуатация и сопровождение.

Основной нормативный документ, регламентирующий жизненный цикл программного обеспечения – международный стандарт ISO/IEC 12207 (ISO, International Organization of Standardization – Международная организация по стандартизации, IEC, International Electrotechnical Commission – Международная комиссия по электротехнике). Он определяет структуру жизненного цикла, содержащую процессы, действия и задачи, выполняемые во время создания программного обеспечения.

Согласно этому стандарту, **структура жизненного цикла программного обеспечения базируется на трёх группах процессов:**

- 1) основные процессы жизненного цикла программного обеспечения (приобретение, поставка, разработка, эксплуатация, сопровождение);
- 2) вспомогательные процессы (документирование, управление конфигурацией, обеспечение качества, верификация, аттестация, оценка, аудит, решение проблем);
- 3) организационные процессы (управление проектами, создание инфраструктуры проекта, определение, оценка и улучшение самого жизненного цикла, обучение).

*Разработка программного обеспечения* – это, как правило, анализ, проектирование и реализация (программирование). Она включает все работы по созданию программного обеспечения и его компонент в соответствии с заданными требованиями, в том числе оформление проектной и эксплуатационной документации, подготовку материалов, необходимых для проверки работоспособности и соответствующего качества программных продуктов, материалов, для организации обучения персонала и т.д.

*Эксплуатация* включает работы по внедрению компонентов программного обеспечения в эксплуатацию, в том числе конфигурирование баз данных и рабочих мест пользователей, обеспечение эксплуатационной документацией, проведение обучения персонала и т.д., и непосредственно эксплуатацию, в том числе локализацию проблем и устранение причин их возникновения, модификацию программного обеспечения в рамках установленного регламента, подготовку предложений по совершенствованию, развитию и модернизации системы.

*Управление проектом* связано с вопросами планирования и организации работ, создания коллективов разработчиков; контроля за сроками и качеством выполняемых работ.

*Техническое и организационное обеспечение проекта* включает выбор методов и инструментальных средств для реализации проекта, определение методов описания промежуточных состояний разработки, разработку методов и средств испытаний программного обеспечения, обучение персонала и т.п.

Обеспечение качества проекта связано с проблемами верификации, проверки и тестирования программного обеспечения.

Верификация – это процесс определения насколько текущее состояние разработки, достигнутое на данном этапе, отвечает требованиям этого этапа.

Оценка качества осуществляется на всех этапах жизненного цикла программных средств (ПС) при:

- планировании показателей качества ПС;
- контроле качества на отдельных этапах разработки (техническое задание, технический проект, рабочий проект);
- контроле качества в процессе производства ПС;
- проверке эффективности модификации ПС в процессе сопровождения.

Проверка позволяет оценить соответствие параметров разработки с исходными требованиями. Проверка частично совпадает с тестированием, связанным с выявлением различий между действительными и ожидаемыми результатами, а также оценкой соответствия характеристик ПО исходным требованиям.

Под тестированием понимается процесс исполнения программы с целью обнаружения ошибок.

В процессе реализации проекта важное место занимают вопросы идентификации, описания и контроля конфигурации отдельных компонентов и всей системы в целом.

Управление конфигурацией – один из вспомогательных процессов, поддерживающих основные процессы жизненного цикла программного обеспечения, прежде всего процессы разработки и сопровождения программного обеспечения ИС.

Управление конфигурацией позволяет организовать, систематически учитывать и контролировать внесение изменений в программное обеспечение на всех стадиях жизненного цикла. Общие принципы и рекомендации конфигурационного учёта, планирования и управления конфигурациями программного обеспечения отражены в проекте стандарта ISO/IEC 12207.

Разработчики стремятся сделать максимально возможным период жизненного цикла информационных продуктов и услуг. Для большинства современных компьютерных программ длительность жизненного цикла равна двум–трём годам, хотя встречаются программы, существующие десять и более лет.

Для увеличения этого периода необходимо постоянно осуществлять маркетинговые и иные мероприятия по их поддержке. Падение продаж и интереса к информационным продуктам и услугам является сигналом к:

- а) изменению программного продукта и услуг,
- б) изменению цены на них,
- в) проведению модификации или снятию с продажи и предоставления.

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

**Система бизнес-процессов** — это последовательность связанных определенным образом действий, нацеленных на достижение поставленных бизнес-задач и целей. Выстраивание и управление такой последовательностью предполагает использование управленческих алгоритмов, схем. Система складывается из взаимосвязанных бизнес-процессов. Осуществление небольшого проекта в рамках любой организации можно уже назвать бизнес-процессом. При этом этот проект может являться частью другого более крупного проекта. Вместе эти два проекта представляют собой некую систему.

Система бизнес-процессов начинает работать, когда в организации сформулированы миссия и цели. А успех работы системы оценивается по принципу "достигнуты положенные цели или нет".

Опытные руководители обычно в состоянии предложить бизнес-процессы в нужном варианте. Однако, в случае, когда создается абсолютно новый вид бизнеса или предприятие с большим количеством сложных взаимодействий между подразделениями, нуждающееся в повышении эффективности своей работы, оптимизировать его работу возможно лишь путем скрупулезного анализа действующих бизнес-процессов.

Построение действующей схемы бизнес-процессов предоставляет возможности к формализации деятельности, а также готовит почву для работы в случае каких-либо изменений в бизнесе.

Система управления изначально проектируется для достижения стратегических целей предприятия.

**Цели, для достижения которых применяется описание бизнес-процессов компании:**

1. Для регламентации деятельности компании. Чтобы добиться от сотрудников понимания своего места, своевременного завершения задач и качественного выполнения работы необходимо описать их деятельность и деятельность компании в целом. Эта необходимость возникает не сразу, а на определенном этапе развития компании. Для регламентации деятельности применяются два типа документов. Во-первых, Положения о подразделениях и Должностные инструкции – эти документы служат для фиксации места каждого сотрудника и руководителя в организационной структуре компании, а также содержат полный перечень функций каждого работника. Во-вторых, Регламенты бизнес-процессов компании. Регламенты бизнес-процессов фиксируют порядок выполнения работ, отражают важные моменты взаимодействия отдельных сотрудников и подразделений, содержат правила, которые выполняют все участники процесса.

2. Для управления компанией. Управление компанией как совокупностью бизнес-процессов называется процессным подходом к управлению. Этот подход используется в международных стандартах системы менеджмента качества: ISO, TQM, 6 Сигма. Внедрение процессного подхода к управлению позволяет определить для каждого бизнес-процесса такого владельца, который несет ответственность за результат, имеет ресурсы и полномочия для управления процессом. Управление бизнес-

процессами осуществляется по циклу PDCA (планируй-делай-проверяй-корректируй), при этом каждый бизнес-процесс имеет показатели, по которым оценивается ход процесса и его результаты.

3. Для оптимизации деятельности компании.

4. Для автоматизации деятельности компании. Информационные технологии стали неотъемлемой частью нашей жизни, и большинство компаний имеют различные информационные системы, автоматизирующие их деятельность. Прежде, чем информационная система создается, в нее надо заложить бизнес-модель компании, т.е. формализованные алгоритмы и закономерности деятельности. Модели бизнес-процессов компании позволяют руководству заложить в информационную систему новый порядок и механизмы, развивающие компанию.

5. Для тиражирования бизнеса. Если руководитель хочет быстро и успешно открывать филиалы или одинаковые компании, то необходимо разработать типовой алгоритм ведения бизнеса, который существенно облегчает эту процедуру. Основной составляющей этого алгоритма должно быть описание бизнес-процессов, как динамическое представление бизнеса. Описание бизнес-процессов поможет перенести успешный опыт организации бизнеса с одной компании на другую, и, конечно, позволит быстрее наладить работу в новом филиале или компании.

**Субъекты в системе бизнес-процессов:**

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

### **3 Жизненный цикл организации.**

**Жизненный цикл организации** - стадии, которые организация проходит за все время своего существования.

В современной экономике принято рассматривать следующие **стадии жизненного цикла организации:**

#### **1 этап. Возникновение и становление**

Начальная стадия заключается в определении деятельности организации, ее стратегий и целей. Субъект хозяйственной деятельности появляется после регистрации в органах исполнительной власти.

#### **2 этап. Рост**

Стадия роста начинается в тот момент, когда компания расширяется, на рынке выбран свой сегмент, наработана клиентская база, а производимый товар занял на рынке сбыта определенное место. На данном этапе проводятся специальные мероприятия, способные обеспечить получение прибыли.

### **3 этап. Стабильность (зрелость)**

На этой стадии проявляется успешная деятельность компании, доказывающая эффективную работу всего управленческого персонала. При условии быстрого реагирования на изменяющиеся потребности целевой аудитории, и своевременном прогнозировании изменений на рынке, обеспечивается долгосрочное функционирование предприятия, и риск стать банкротом существенно снижается.

Во избежание банкротства, менеджерам организации необходимо сконцентрировать внимание на реальной картине производственных процессов и маркетинга. Быстро реагировать на появление негативных факторов, которые могут угрожать стабильной работе предприятия. На данном этапе руководству необходимо тщательно определять краткосрочные и долгосрочные цели, детально изучая потребности рынка.

### **4 этап. Спад**

При несоблюдении вышеуказанных действий и мер, конечным итогом становится спад, который может перерасти в банкротство предприятия. Реорганизация — изменение структуры организации предприятия, как и ее разновидность — реструктуризация (изменение структур подразделений компании, и входящих в нее элементов), способны вывести фирму из критического состояния на ранних этапах спада, вследствие чего разрабатывается антикризисный план. Это может быть слияние либо преобразование, с изменяющейся организационно-правовой формой хозяйственного субъекта.

При реальной опасности банкротства компании, как показывает мировая экономическая практика, спасти ситуацию поможет санация.

Если все вышеприведенные усилия оказались напрасны, и не принесли результата, производится процедура банкротства.

### **5 этап. Ликвидация**

Заключительная стадия жизненного цикла предприятия, обусловленная прекращением функционирования компании, и ее исключением из реестра государственной регистрации.

Основные этапы жизненного цикла организации графически представлены на рис. 2. На рисунке часть кривой, имеющая положительный наклон, отражает стадии создания, роста и зрелости организации, другая ее часть с отрицательным наклоном - стадия упадка организации.



Рис. 2 - Основные этапы жизненного цикла организации

Многочисленные исследования показывают, что организации в течение жизненного цикла уверенно *развиваются*, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы; *перестраиваются*, когда перестают отвечать избранным целям; *погибают*, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи.

На *стадии создания* организации руководитель должен:

- тщательно изучить потребительский спрос на данную продукцию или услуги на конкретных рынках;
- собрать и оценить информацию о деятельности и намерениях конкурентов, сопоставить ее с возможностями, наличными ресурсами и стратегией компании;
- взвесить необходимость и целесообразность увеличения потенциала компании и внесения соответствующих коррективов в ее стратегию;
- принять необходимые меры по привлечению дополнительных ресурсов за счет внутренних и внешних источников;
- рационально организовать управленческий процесс, включая расстановку кадров, создание системы ответственности, надежный механизм принятия решений, систему мотиваций и стимулов.

На *стадии роста* организации на первый план в деятельности руководителя выступают:

- решение социальных проблем коллектива, позволяющее закреплять и развивать заинтересованность работников;
- обеспечение баланса между текущей и инновационной перспективной деятельностью, между повышением качества выпускаемой продукции и услуг и поиском новых сфер приложения капитала;
- оптимизация соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении компанией, внедрение прогрессивных структур управления, информационных технологий и т. п.

На *стадии зрелости* руководитель организации должен:

- систематически и в первоочередном порядке следить за поведением конкурентов и в необходимых случаях вносить изменения в перспективные планы организации;
- проанализировать необходимость и возможности технического перевооружения производства, повышения уровня технологической и конструкторской подготовки производства;
- совместно с потребителями определять производственную и научно-техническую политику организации;
- создать необходимые условия для поддержания и укрепления интеллектуального потенциала организации, эффективной работы целевых команд, использования матричных структур и т. п.

На *стадии упадка* организации происходит определенная централизация управления компанией и в этих условиях руководитель:

- рассматривает возможности экономии всех видов ресурсов и сосредоточения деятельности компании на направлении, которое сулит наибольшую отдачу в кратчайшие сроки;
- изучает возможности слияния с другими компаниями, сужения номенклатуры производимой продукции, если это позволит сохранить и эффективно использовать имеющийся потенциал при минимальных потерях;
- приступает к осуществлению изменений в организации и методах управления предприятием, в установлении связей с новыми рынками и поставщиками.

#### **4 Кризис и управление кризисной ситуацией. Управление на стадии неплатежеспособности и банкротства.**

**Экономическая несостоятельность** – неплатежеспособность, имеющая или приобретающая устойчивый характер, признанная решением экономического суда об экономической несостоятельности с **санацией** должника (решение о санации).

**Банкротство** – неплатежеспособность, имеющая или приобретающая устойчивый характер, признанная решением экономического суда о банкротстве с **ликвидацией** должника. Данная процедура предусматривает ряд экономических и юридических действий, включая продажу собственности компании для расчета с кредиторами.

Целью института банкротства является защита прав и законных интересов, имущества кредиторов, должника, иных заинтересованных лиц.

Дела о банкротстве рассматриваются экономическими судами согласно нормам действующего законодательства.

Дело о банкротстве возбуждается на основе письменного заявления. **Заявление о банкротстве** могут подать: сам должник, кредиторы, уполномоченные государственные органы, прокурор.

Закон обязывает собственников, учредителей, гос. органы и иных лиц принимать своевременные меры по предотвращению банкротства. С этой целью проводится **досудебное оздоровление**. В период досудебного

оздоровления возможно изменение состава и структуры управления юр. лицом; взыскание дебиторской задолженности; привлечение инвестиций; реструктуризация кредиторской задолженности; предоставление кредитов, ссуд; реорганизация юр. лиц и иные меры. Цель досудебного оздоровления - не допустить банкротства субъекта хозяйствования.

Заявление о банкротстве, поступившее в экономический суд должно быть рассмотрено не позднее 30 дней. После принятия заявления суд возбуждает производство по делу о банкротстве.

**Закон предусматривает следующие процедуры банкротства: защитный период, конкурсное производство, мировое соглашение.**

**Защитный период** – применяется к должнику с момента принятия судом заявления о банкротстве. Срок – до 3-х месяцев, если не завершено досудебное оздоровление – до 3-х лет. Суд назначает временного управляющего. Права и обязанности управляющего определены законом. Хозяйственная деятельность должника в защитный период не прекращается. Органы управления продолжают действовать, но с ограничениями. Например, сделки должник может совершать только с согласия управляющего; должник не вправе принимать решения о реорганизации, создании филиалов, выпуске акций, выплате дивидендов и др.

В процессе защитного периода управляющий проводит анализ финансового состояния и платежеспособности должника с целью выяснить, есть ли основания для возбуждения конкурсного производства и возможно ли восстановить платежеспособность.

По окончании защитного периода суд рассматривает заявление о банкротстве и отчет управляющего. Если в защитный период платежеспособность удастся восстановить, то суд прекращает производство по делу о банкротстве. Если же неплатежеспособность имеет устойчивый характер, то суд выносит определение о возбуждении конкурсного производства.

**Конкурсное производство** – это собственно процедура банкротства. **Включает в себя санацию и ликвидационное производство.** Цель конкурсного производства – максимальное удовлетворение требований кредиторов, защита прав должника, кредиторов. Сроки конкурсного производства: при проведении санации – 22 месяца, при ликвидационном производстве – 16 месяцев.

После открытия конкурсного производства:

1) органы управления должника отстраняются и управление делами возлагается на конкурсного (антикризисного) управляющего, который назначается хозяйственным судом;

2) право управления имуществом, в т.ч. распоряжения переходит к управляющему;

3) назначается время и место первого собрания кредиторов. Кредиторы составляют реестр требований. Свои требования кредиторы должны защитить в хозяйственном суде.

4) В течение 70 дней после открытия конкурсного производства

конкурсный управляющий должен разработать и представить собранию кредиторов план санации (если для нее есть основания), либо разработать план ликвидации. Эти планы могут быть разработаны как альтернативные. Собрание кредиторов рассматривает предложения управляющего и принимает решение либо об утверждении плана санации, либо об утверждении плана ликвидации, либо о заключении мирового соглашения и др.

Экономический суд на основании решения собрания кредиторов может принять одно из решений: об экономической несостоятельности с санацией; либо о банкротстве и открытии ликвидационного производства; либо утверждает мировое соглашение.

**Санация** – процедура конкурсного производства, которая предусматривает переход права собственности, изменение договорных обязательств, реорганизацию, реструктуризацию, оказание финансовой помощи должнику. Цель санации – восстановление устойчивой платежеспособности и урегулирование отношений должника с кредиторами.

В процессе конкурсного производства интересы кредиторов представляет собрание и комитет кредиторов.

К мерам по восстановлению платежеспособности должника относятся :

- а) ликвидация дебиторской задолженности;
- б) исполнение обязательств должника собственником имущества должника – унитарного предприятия или третьим лицом;
- в) предоставление должнику финансовой помощи из специализированного фонда при департамента по санации и банкротству;
- г) репрофилирование производства;
- д) закрытие нерентабельных производств;
- е) продажа части имущества должника;
- ж) уступка требований должника;
- з) продажа предприятия-должника и другие меры, не противоречащие законодательству.

В процессе санации управляющий ежеквартально представляет комитету кредиторов отчет о своей деятельности. По требованию суда управляющий должен также предоставлять сведения о ходе санации в суд.

По истечении срока санации управляющий должен отчитаться перед собранием кредиторов. Отчет управляющего вместе с реестром требований кредиторов, балансом должника на последнюю отчетную дату и протокол собрания кредиторов направляется в суд для рассмотрения. По результатам рассмотрения суд выносит одно из следующих определений:

- об утверждении отчета – в этом случае процедура санации прекращается в связи с восстановлением платежеспособности и должник обязан рассчитаться с кредиторами в течение 12 месяцев;
- об отказе в утверждении отчета и открытии ликвидационного производства;
- о продлении срока санации;
- об утверждении мирового соглашения.

**Ликвидационное производство** – открывается судом после принятия решения об открытии ликвидационного производства. Ликвидационное производство не применяется в отношении юр.лиц и индивид. предпринимателей, имеющих обязательства по государственному и международным заказам.

Управляющий осуществляет продажу имущества, а также требований должника на торгах. Расчеты с кредиторами осуществляются в порядке, установленном Законом. Вне очереди производятся выплаты судебных издержек, вознаграждение управляющему, а также все платежи по обязательствам, возникшим в период санации. Затем в соответствии с реестром требований производятся расчеты с кредиторами. Требования кредиторов каждой следующей очереди удовлетворяются после полного удовлетворения требований кредиторов предыдущей очереди. При недостаточности денежных средств должника эти средства распределяются между кредиторами соответствующей очереди пропорционально суммам требований, подлежащих удовлетворению. Требования, не удовлетворенные в связи с недостаточностью имущества должника, признаются судом погашенными.

Управляющий ежемесячно предоставляет отчеты о ходе ликвидационного производства собранию кредиторов, по требованию суда – также в суд.

После завершения расчетов с кредиторами управляющий предоставляет в суд отчет по итогам ликвидационного производства, к которому прилагаются: а) документы, подтверждающие продажу имущества должника; б) реестр требований кредиторов с указанием размера погашенных требований; в) документы, подтверждающие погашение требований кредиторов; г) документы, содержащие сведения об оставшемся после погашения требований кредиторов имуществе должника.

Экономический суд рассматривает отчет управляющего по итогам ликвидационного производства. В случае, если отчет признается обоснованным, суд выносит определение о завершении ликвидационного производства. На основании этого определения в Единый государственный реестр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей вносится запись о ликвидации должника.

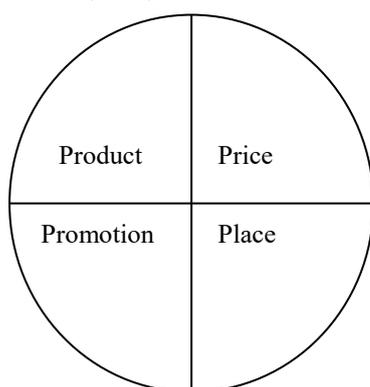
**Мировое соглашение** – процедура банкротства в виде соглашения между должником и кредиторами об уплате долгов. Мировое соглашение может быть заключено на любой стадии дела о банкротстве после погашения задолженности по требованиям кредиторов первой и второй очереди (требования из причинения вреда и требования по заработной плате). Требования к содержанию и форме мирового соглашения содержатся в Законе. Мировое соглашение заключается в письменной форме. Подлежит обязательному утверждению хозяйственным судом. После утверждения мирового соглашения суд прекращает производство по делу о банкротстве.

## 6 Сущность и структура маркетинговой деятельности

**Внешняя и внутренняя среда бизнеса. Маркетинговая информация. Рынок информационных технологий и программного продукта. Маркетинговая информация. Маркетинговое планирование товара. Стратегия и тактика маркетинга. Цели маркетинга.**

Маркетинг – это деятельность по удовлетворению потребностей потребителей.

Концепция «4-Р» включает 4 элемента:



Концепция «4-Р»

К интернет-маркетингу относят как создание сайта, так и любые способы его продвижения, а так же различные методы продвижения в интернете брендов, товаров и услуг компаний с целью получения прибыли, укрепления имиджа, распространения сведений и для решения других задач.

К отраслям интернет-маркетинга относят:

- Создание веб-сайтов, страниц, порталов, включающих веб-проектирование, веб-дизайн, веб-программирование и веб-администрирование;
- Поисковая оптимизация сайта и поисковое продвижение, включающая в себя: внутренняя оптимизация сайта и внешняя оптимизация сайта;
- Реклама в интернете: концептуальная реклама, баннерная реклама, нестандартная реклама;
- PR в интернете подразделяется: создание новостей, пресс-релизов, статей, а так же их публикацию на различных сайтах с целью продвижения бренда, формирования лояльности, распространение сведений о кампаниях и услугах, а так же привлечение пользователей на сайт;
- Реклама в социальных сетях – вид интернет-рекламы, который осуществляется в социальных сетях, интернет сообществах и на форумах;
- Видео-реклама – нестандартная реклама, где основным носителем рекламного сообщения является видеоролик.

Различные виды продвижения часто пересекаются и объединяются в новые направления, такие как комплексное продвижение в поисковой системе, включающее в себя внутреннюю и внешнюю оптимизацию сайта, контекстную рекламу и переработку сайта.

При формировании предложения, размещающегося на электронной витрине необходимо учитывать следующие подходы:

1. Покупки предлагаемых товаров относятся к категории наиболее продуманных, совершаемых лишь после получения о них достаточно полной информации;
2. Решение о покупке данных товаров можно принять при отсутствии прямого контакта с ними. Для их покупки вполне достаточно аннотаций, приведенных на сайте;
3. Каждая товарная группа включает массу товаров — аналогов, конкурентов. Прежде чем совершить покупку, необходимо выбрать из сотен аналогичных товаров, что можно быстрее сделать в режиме онлайн, чем лично объезжать десятки магазинов.

Информация, помещаемая на электронной витрине, должна:

- соответствовать целям создания виртуального предприятия или отдела;
- наиболее полно учитывать особенности поведения покупателей целевого сегмента рынка, на который сориентирована коммерческая организация;
- быть уникальной, т. е. способной привлечь и удержать покупателей;
- оперативно обновляться.

К витрине предъявляют ряд требований:

➤ покупатели должны иметь возможность быстро находить нужные им товары. При этом необходимо руководствоваться правилом 8 секунд: если покупатель не сможет найти то, что ему требуется, в течение 8 секунд, он, скорее всего, перейдет на другие сайты;

➤ должен быть реализован механизм обработки заказов и отправки их в центр исполнения для быстрой доставки заказанных товаров или оказания услуг;

➤ должен быть реализован механизм формирования итога по заказу и получения распечатанной квитанции, а также механизм отправки покупателям электронной почты, подтверждающей заказ.

Ориентированная на продажу в сетях коммерческая организация должна иметь информацию о своих покупателях. Это позволяет определить коррективы, которые необходимо вести в коммерческой деятельности для удовлетворения клиентов.

Торговый процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных последовательных операций, направленных на доведение товара до конечного потребителя с наименьшими затратами.

При совершении любой покупки, потребитель должен выполнить следующие операции:

1. Поиск и восприятие информации о товарах;
2. Оценка товара для покупки;
3. Намерение осуществить покупку;
4. Совершение покупки или её отсутствие;
5. Оценка товаров после покупки.

Схема покупки в электронном магазине:

1. Осмотр витрины и вход в магазин;
2. Просмотр каталога;
3. Выбор товара;
4. Оплата-получение товара;
5. Гарантийный сервис.

Регистрация при входе в магазин встречается при наличии регистрационного кода, которым могут пользоваться постоянные клиенты.

По окончании формирования заказа и регистрации покупателя, вся собранная информация о покупателе поступает из электронной витрины в торговую систему электронного магазина, где осуществляется процесс обработки.

После того, как потребитель сделал заказ в магазине, ему отправляют автоматическое подтверждение по электронной почте или факсу.

Подтверждение заказа в целях безопасности не должна включать информацию о кредитной карте. Если оплата осуществляется при передаче товара покупателю, подтверждение факта заказа обязательна.

Индивидуализация восприятия каждого потребителя осуществляется для привлечения клиентов путем сбора информации о них самих и об их покупательском поведении.

Индивидуализация на веб-сайте может быть осуществлена 3-мя методами:

- 1) По ключевым словам
- 2) По общей фильтрации
- 3) По правилам

При 1-ом методе информация на сайте предоставляется по определенным категориям..

При 2-ом методе данные, введенные многими пользователями сравниваются перед тем, как программа выдает посетителю соответствующие рекомендации.

При 3-ем методе система сравнивает введенные пользователем данные для выявления правил его поведения.

Выбор конкретного метода осуществления индивидуализации зависит от характера базы данных, используемой для формирования рекомендаций. Вышеперечисленные этапы покупки в электронном магазине можно отнести к организационной составляющей.

Следующий этап заключается в проведении платежей. В реальной торговле существуют 3 способа оплаты:

- Наличный расчет;
- Чеком;
- Платежной картой

В электронном магазине существуют различные способы оплаты.

Следующий этап при продаже товаров в электронных магазинах – доставка.

Способы доставки:

- Собственной курьерской службой магазина
- При помощи профессиональной курьерской службы
- Почтой
- Международной курьерской службой
- По телекоммуникационным путям

При организации продаж через электронный магазин следует уделить внимание послепродажному обслуживанию клиентов для гарантии их удовлетворения покупкой и завершение процесса исполнения заказа.

Платеж является неотъемлемой операцией любой коммерческой сделки. Под платежом понимается процесс перечисления определенной суммы в виде наличных денег, либо соответствующих документов с помощью специально предусмотренных технологий.

В электронной коммерции с учетом момента оплаты при совершении коммерческой сделки выделяют 3 типа системы оплаты:

1. Традиционные (оффлайновые)
2. Электронные (онлайновые)

Традиционная платежная система включает следующие средства оплаты товаров:

- Наличными
- Банковским переводом
- Наложным платежом
- Чеком

Электронные платежные средства могут быть разделены на 3 вида, в зависимости от типа информации, передаваемой в оперативном режиме.

Системы платежей, ориентированные на интернет, включают электронную валюту, кредитные и дебетовые карты, интеллектуальные карты.

Электронная валюта является сетевым эквивалентом реальных денег.

Электронная система платежей позволяет переводить деньги со счета на счет. Кредитные и дебетовые карты являются электронным эквивалентом чеков. Они требуют наличия счета на сервере или в эмитсионном банке, оборудованном соответствующей сетью.

Интеллектуальные карточки снабжены микросхемами памяти.

Различают так же следующие виды моделей электронных платежей:

- 1) Электронные платежные средства, заслуживающие доверия 3-ей стороны. Банки ведут счета и номера кредитных карт своих клиентов, которые могут выступать как в роли покупателей, так и продавцов. Финансовые операции выполняются полностью в автономном режиме.
- 2) Электронные платежные средства на основе системы обозначений денежных переводов. Этот вид операции с кредитными картами Visa и MasterCard на основе протокола SET. При этом покупатель передает номер своей кредитной карты торговому предприятию для оплаты приобретенных товаров. Торговое предприятие передает по телефонной линии номер кредитной карты эмитсионному банку для подтверждения её подлинности. В свою очередь эмитсионный банк корректирует соответствующие счета покупателя и торгового предприятия.

Цифровые или электронные деньги. Этот вид операции позволяет переводить собственно деньги, имеющие определенную стоимость. В данном случае порядковые номера, обозначающие конкретные деньги, шифруются при передаче по месту назначения, а затем преобразуются в настоящие деньги.

### **Коммуникационная политика и её спецификация в сфере ИКТ.**

Коммуникация – социальный обусловленный процесс передачи и общения по разным каналам с помощью различных коммуникационных средств.

Система маркетинговых коммуникаций включает в себя следующие элементы:

- 1) Реклама
- 2) Стимулирование сбыта
- 3) Личные продажи
- 4) PR

Отличительной характеристикой сети Internet является наличие многоцелевых коммуникационных моделей, каждая из них обладает разным уровнем интерактивности и выполняемых при помощи различных технологий:

- 1) С учетом уровня интерактивности, относящимся к типу «один-многим». Эта модель предполагает отсутствие особых привилегий. Сайт выдает каждому, обратившемуся к нему, информацию одного уровня

проработанности. Любой из посетителей сайта может по-своему использовать предоставленный ему материал.

- 2) Модель типа «непосредственное нацеливание» учитывает при передаче информации категорию потребительской группы и язык этой группы. Возможность посылать информацию, прицельно появляющуюся при регистрации пользователя на сайте.
- 3) Наиболее высокий уровень интерактивности характерен для модели типа «один-одному», которой свойственно диалоговое взаимодействие. Большая часть информации поступает к потребителю, однако имеется возможность для обратной связи и ведения диалога. Помимо этого существует дополнительная категория коммуникационного типа «несколько-нескольким», которая представляет интерес только при обсуждении вопросов небольшим числом исследователей.

Другой признак определения модели коммуникации учитывает, кто является инспектором информационного взаимодействия. Традиционные средства массовой информации реализуют push-модель доставки информации, в которой потребители играют пассивную роль и обладают только ограниченной возможностью выбора каналов информации. При такой модели средства массовой информации получают доход от рекламодателей за предоставление информации. Рекламодатели получают доступ к потребителям, использующим средства массовой информации. Потребители получают доступ к информации и развлечениям.

Интернет может следовать этой модели при помощи push-технологии, в соответствии с которой пользователю не требуется производить поиск информации в интернете, а достаточно подписаться на каталог по интересующей теме. Информация автоматически доставляется.

В основе интернета лежит pull-модель доставки информации, в которой информация предоставляется по запросу потребителя. Эта особенность среды интернета связана с активной ролью потребителей, обусловленной контролем над поиском информации. Это требует от коммерческих организаций большего внимания к потребностям потребителей, использование новых подходов и технологий.

Интернет оказывает влияние на коммуникационную политику. Это связано с тем, что интернет одновременно является средством массовой информации, средством коммуникаций, всемирной компьютерной сетью, базирующейся на современных компьютерных технологиях и интерактивной средой, которая оказывает на пользователя как пассивное, так и активное воздействие. Пользователю предоставляется возможность просматривать те веб-страницы, которые его интересуют, покупатели в сети свободно выбирают то содержание, которое им требуется. Не требуется ужимать сообщение до бессодержательного слогана.

**Реклама в сетях. Рекламная кампания и её эффективность**

Реклама – это безличная платная форма предоставления и продвижения товаров и услуг к потенциальным покупателям с целью оповещения их и побуждения к приобретению товаров, предпочитая их конкурирующим маркам. Различают рекламу собственного веб-сайта и рекламу в интернете, как вид бизнеса. Для рекламы веб-сайта обычно используется прописка сайта в поисковых системах, обмен ссылками, размещение платных ссылок на популярных веб-серверах, указание адреса электронной почты и адреса веб-сайта во всех рекламных материалах. Первая ступень взаимодействия с рекламой (баннеры, текстовые блоки, реклама в каталогах поисковых систем и т.д.). Всё это взаимодействие не находится под контролем пользователя, т.к. пользователь видит рекламу как следствие взаимодействия с конкретным веб-ресурсом, поэтому такое взаимодействие называется пассивной рекламой. Второй рекламной ступенью является то, что пользователь получает после взаимодействия с рекламой. При этом действия пользователя вызываются непосредственной реакцией пользователя на пассивную рекламу первой ступени, а демонстрация второй рекламной ступени веб-сайта рекламодателя произошла по его воле и под его контролем. Подобную рекламу называют активной.

Восприятие рекламы в интернете предполагает активность пользователя. Пользователь сети нацелен на получение информации, поэтому его поведение имеет особую логику.

Реклама в интернете способна вести диалог с клиентом. Пользователя можно сориентировать на ответ сейчас, не проводя установочные исследования до начала и после окончания рекламной кампании. Реклама в интернете помогает узнать мнение потенциальных клиентов до запуска рекламных кампаний.

Именно интерактивность дает рекламодателям возможность наиболее широко и полно предоставить рекламируемые товары и услуги. Даже если ассортимент продукции достаточно широк, пользователь всегда может найти тот товар, который его интересует и получить о нем всю необходимую информацию.

По многогранности воздействия, интернет-реклама представляет собой комплексный инструмент, объединенный в одно целое рекламный текст, визуальные и аудиальные образы.

Все средства интернет-рекламы подразделяются на 2 группы:

1. Основные
2. Дополнительные

К основным средствам продвижения кампанией или её продукции в сети относятся корпоративный веб-сайт, баннеры, поисковые системы и каталоги. Контекстные показы рекламы, оффлайновая реклама или традиционные средства рекламы.

Дополнительные рекламные возможности интернета обеспечивают размещение информации на тематических и информационных сайтах, участие в открытых и моделируемых дискуссионных группах, использование

списков рассылки, моделирование групп новостей, участие в рейтингах, обмен ссылками, партнерские и спонсорские программы, участие в форумах, чатах, электронных конференциях, публикации в электронных журналах, рассылка пресс-релизов по электронной почте.

### **Электронный PR**

PR – не личное, и напрямую не оплачиваемое компанией формулирование узнаваемости или стимулирование спроса на товар или услугу посредством распространения в средствах массовой информации, лоббирование и консультирование. Типичные примеры: подготовка пакетов информации для прессы, пожертвования, спонсорство, публикации, корпоративные блога, социальные сети. Интернет предоставляет значительные возможности для рекламы – обмениваться информацией для множества людей в любой точке земли, подключенной к сети интернет, получать доступ к удаленному компьютеру, располагающим базами данных и использования их, получать и рассылать регулярные адресные письма, предоставленные организации товары, идеи, услуги, а так же продавать и покупать товары и услуги, создавать интернет-представительства.

Преимущества:

- 1) Быстрый и дешевый выход на рынок без представительства в отдельной стране
- 2) Постоянный доступ к информации
- 3) Оперативное изменение содержания информации, внесение коррективов
- 4) Сокращение расстояния между PR-специалистами и аудиторией
- 5) Возможность получения распределения, хранения огромных объемов информации, а так же их ускоренная обработка
- 6) Постоянный анализ PR-деятельности конкурентов

Деятельность PR-специалиста включает:

- 1) Развитие устойчивого и узнаваемого имиджа компании
- 2) Информирование целевых аудиторий о деятельности компании
- 3) Создание запоминающего, информативного, легко-воспринимающегося объявления
- 4) Обмен информацией и его анализ с помощью компьютерных технологий

Целевые аудитории, на которых направлено PR:

- 1) Партнеры по бизнесу
- 2) Широкая общественность
- 3) Финансовые организации
- 4) Владельцы фирм, директора
- 5) Конечные потребители

Виды электронного PR:

- 1) Web-PR
- 2) Net-PR
- 3) Online-PR

Web-PR включает следующие элементы

- 1) Интерактивные сайты, предоставление пользователю услугу «быстрые вопросы и ответы»
- 2) Веб-конференции, проходящие на различных форумах (текстовые, визуальные, аудио)
- 3) Веб-презентации, представляющие собой интерактивные каталоги, доступные в сети

Net-PR включает:

- 1) Электронную рассылку PR-материалов
- 2) Участие и организация различных чатов и форумов
- 3) Создание виртуальных организаций в сети интернет

Online-PR предполагает возможность доступа к информации в режиме реального времени и электронные интерактивные базы данных, доступные через сеть.

**Стимулирование продаж** - это совокупность иных мероприятий, призванных содействовать продвижению продукции. Она включает в себя мероприятия, связанные с взаимоотношениями в системе сбыта и продвижения продукции, не вошедшие в число других компонентов комплекса маркетинга.

Характерной особенностью мероприятий по стимулированию продаж является их прямая связь с потребительскими свойствами продукции, ее ценой или системой сбыта. Стимулирование продаж направлено на трех адресатов:

**1. Покупателей:** с целью побуждения потребителей совершать больше покупок. Формы стимулирования покупателей могут быть различны:

- конкурсы, игры и лотереи;
- программы лояльности (скидки при повторной покупке, дисконтные карты);
- акции по случаю вывода товара на рынок или по иному поводу;
- демонстрация товаров промоутерами;
- бесплатные образцы (пробники), льготные талоны и т. д.

**2. Контрагентов** — с целью побуждения их увеличить объемы торговых сделок и сосредоточиться на продвижении продукции поставщика. Формы стимулирования контрагентов могут быть различны:

- предоставление агитационных материалов и торгового оборудования;
- помощь в обучении торгового персонала;
- проведение конкурсов по итогам продаж, авторизованное дилерство и т. п.;
- предоставление сопутствующих услуг (юридических, информационных и т. д.)

**3. Торгового персонала:** с целью побудить торговых сотрудников направлять больше усилий на улучшение качества обслуживания и привлечение потребителей. Формы стимулирования торгового персонала могут быть различны:

- соревнования по продажам между работниками;
- материальное (премии, бонусы) и моральное (грамоты, доска почета) стимулирование;
- обучение, лечение и переподготовка персонала за счет фирмы;
- оплаты путевок работникам, не имеющим нареканий со стороны работодателя, и др.

**7 Исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности (интеллектуальная собственность) Общие положения об интеллектуальной собственности. Общие положения о праве промышленной собственности. Средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг (фирменное наименование, товарный знак и знак обслуживания, географическое указание). Правовое регулирование отношений, связанных с рекламой и рекламными играми. Правовое регулирование отношений, связанных с ценообразованием. Защита прав потребителей.**

Интеллектуальная собственность в объективном смысле - это совокупность норм, которыми регулируются отношения, связанные с созданием и использованием ряда результатов интеллектуальной творческой деятельности и средств индивидуализации участников гражданского оборота. В субъективном смысле - это совокупность правомочий как личного, так и имущественного характера, принадлежащих авторам творческих достижений, патентовладельцам или лицам, осуществившим регистрацию средств индивидуализации, их наследникам и иным правопреемникам.

В дореволюционном российском законодательстве термин «интеллектуальная собственность» не использовался. За автором, обладателем привилегии (патента) или лицом, осуществившим регистрацию, с целью закрепления за ними монополии на использование ряда результатов интеллектуальной творческой деятельности или средств индивидуализации признавались имущественные правомочия, составляющие содержание

исключительных прав. Исключительные права составляли самостоятельную подотрасль гражданского права.

Распространение на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации юридической модели классических вещных прав неоднозначно воспринято учеными. Одни полагают, что термин «интеллектуальная собственность» вполне применим к результатам интеллектуальной деятельности, поскольку отсутствует принципиальная разница между институтами интеллектуальной собственности и права собственности на телесные вещи.

Другие доказывают несостоятельность «механического переноса содержания экономических отношений собственности, как состояния присвоенности материальных благ, на содержание отношений, возникающих по поводу благ нематериальных». Некоторые считают термин «интеллектуальная собственность» результатом недоразумения; указывают, что без него вполне можно обойтись, поскольку в специальных законах, посвященных различным результатам интеллектуальной деятельности, термин «интеллектуальная собственность» не используют; предлагают заменить термин «интеллектуальная собственность» термином «исключительные права».

Специфика отношений, связанных с использованием результатов интеллектуальной деятельности, определяется физическими особенностями нематериальных результатов. В литературе называются следующие различия материальных вещей и результатов интеллектуальной деятельности. Вещь ограничена в пространстве, отделена от другой вещи, а выделить нематериальный результат в самостоятельный охраноспособный объект можно лишь с помощью специальных юридических приемов. В отличие от вещи нематериальный результат может одновременно использоваться неограниченным кругом лиц. Нематериальный результат непотребляем, он не подвержен физическому износу, а может лишь морально устареть. Право на результат интеллектуальной деятельности действует в течение определенного времени и на определенной территории. Для защиты прав на нематериальный результат, первоначально возникших в одной стране, на территории других стран необходимы специальные правовые средства. В конце XIX в. такие средства приняли вид международных конвенций, договоров и соглашений, направленных на защиту различных результатов интеллектуальной деятельности. Результат интеллектуальной деятельности, ставший известным широкому кругу лиц, невозможно физически изъять из чужого незаконного владения», поэтому для защиты таких результатов, наряду с общими для всех объектов гражданского права, применяются специальные средства.

В литературе факт невозможности применения правового режима собственности, используемого в отношении материальных объектов, к нематериальным результатам считают доказанным и полагают, что к отношениям, связанным с использованием последних, следует применять режим исключительных прав. Исключительные права рассматривают как

монополию правообладателя на использование определенных законодательством объектов интеллектуальной деятельности или средств индивидуализации и признают отчуждаемыми. Если на конкретные достижения науки или техники на законодательном уровне не закреплено исключительное (монопольное) право и эти достижения не являются конфиденциальными, любое лицо может использовать эти достижения свободно и безвозмездно.

Поскольку термины «интеллектуальная собственность», «промышленная собственность», «право интеллектуальной собственности» прочно вошли в международный и национальный обиход, вполне оправдано их дальнейшее употребление в практике, литературе и законодательстве. Однако эти категории являются не строго юридическими, а условными.

В ГК Республики Беларусь используются два термина — «интеллектуальная собственность» и «исключительные права». Из смысла п. 1 ст. 139 ГК, в котором говорится, что в случаях и порядке, установленных Гражданским кодексом и иным законодательством, признается исключительное право (интеллектуальная собственность) гражданина или юридического лица на охраняемые результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации юридического лица, индивидуализации продукции, выполняемых работ и услуг, а также из названия раздела V ГК «Исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности (интеллектуальная собственность)» вытекает тождественность терминов «интеллектуальная собственность» и «исключительные права». Понятия «интеллектуальная собственность» и «исключительные права» отождествляют и некоторые российские ученые, причем исключительные права определяют как \* имеющие экономическую ценность и способные свободно отчуждаться с учетом ограничений, установленных в интересах защиты личных прав создателей соответствующих объектов и публичных интересов общества. Данные права имеют территориальный и временный характер и допускают одновременную эксплуатацию объекта охраны неограниченным кругом лиц». Однако автору нематериального результата принадлежат не только имущественные, но и личные неимущественные права, не имеющие экономического содержания. Последние принадлежат автору независимо от его имущественных прав, сохраняются за ним в случае перехода его имущественных прав к другому лицу (ч. 3 п. 1 ст. 982 ГК) и действуют бессрочно (п. 2 ст. 988 ГК). Таким образом, понятием «исключительные права, как оно определено выше, личные неимущественные права не охватываются. Аналогичный вывод следует из анализа ст. 980-989 ГК.

Правильной следует признать позицию тех ученых, которые под исключительными правами понимают лишь имущественные права, способные переходить к другим лицам. Понятие «интеллектуальная собственность» следует рассматривать как условный термин, обозначающий совокупность личных неимущественных и исключительных (имущественных) прав.

В законодательстве Республики Беларусь понятие «интеллектуальная собственность» определяется через перечисление нематериальных объектов, в отношении которых признается исключительное право. Таким же способом определен термин «интеллектуальная собственность» в ст. 2 (VIII) Конвенции, учреждающей Всемирную Организацию интеллектуальной собственности, подписанной в Стокгольме 14 июля 1967 г. и измененной 28 сентября 1979 г.

Согласно ст. 980 ГК, к объектам интеллектуальной собственности относятся:

результаты интеллектуальной деятельности: произведения науки, литературы и искусства; исполнения, фонограммы и передачи организаций вещания; изобретения, полезные модели, промышленные образцы; селекционные достижения; топологии интегральных микросхем; нераскрытая информация, в том числе секреты производства (ноу-хау);

средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг: фирменные наименования; товарные знаки (знаки обслуживания); наименования мест происхождения товаров;

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

Развитие сети Интернет в качестве сферы бизнеса (начиная от рекламы и заканчивая заказом товаров, оказанием услуг в сети) вызвало многочисленные вопросы, касающиеся использования различных нематериальных активов (далее — НМА) или объектов интеллектуальной собственности (далее — ОИС). Строго говоря, НМА и ОИС не одно и то же. Хотя Инструкция по бухгалтерскому учету нематериальных активов, утвержденная постановлением Минфина РБ от 30.04.2012 № 25 (далее — Инструкция № 25), максимально сблизила эти понятия. Например, товарные знаки НМА не являются (п.8 Инструкции № 25). Согласно п.7 Инструкции № 25 к НМА относятся имущественные права:

1) в отношении объектов интеллектуальной собственности:

— объектов авторского права, включая литературные, драматические, музыкально-драматические, музыкальные, аудиовизуальные, фотографические и иные произведения, компьютерные программы, базы данных или их экземпляры, приобретенные по лицензионным (авторским) договорам или иным основаниям, предусмотренным законодательством, иные объекты авторского права;

— объектов смежных прав, включая исполнения, фонограммы, передачи организаций эфирного и кабельного вещания, иные объекты смежных прав;

— объектов права промышленной собственности, включая изобретения, полезные модели, промышленные образцы, селекционные достижения, топологии интегральных микросхем, товарные знаки и знаки обслуживания, полученные при совершении сделки по приобретению

предприятия как имущественного комплекса, секреты производства (ноу-хау), иные объекты права промышленной собственности;

— иных объектов интеллектуальной собственности;

2) вытекающие из лицензионных (авторских) договоров, договоров комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинга) и иных договоров в соответствии с законодательством;

3) в отношении иных объектов.

Проблемы охраны ОИС обостряются в связи с легкостью создания (копирования) этих активов, которое можно осуществить в режиме реального времени с помощью компьютера.

Дополнительные трудности вызывает экстерриториальный и наднациональный характер сети Интернет и, напротив, территориальный, как правило, национальный режим охраны ОИС. С одной стороны, сеть Интернет виртуальна и попытки «привязать» тот или иной сайт к территории данного государства по признаку доменного имени первого уровня (*примечание 1*) или пространственного местонахождения сервера искусственны. С другой стороны, правовая охрана патентов и товарных знаков имеет строго территориальный характер (только на территории тех государств, где получен патент), охрана объектов авторских и смежных прав тоже имеет территориальные ограничения

В белорусском законодательстве НМА (ОИС) представлены следующими видами.

<b>Виды объектов интеллектуальной собственности</b>				
НМА (ОИС)	Описание	Чем подтверждается	Чем регулируется	
			в Беларуси	на международном уровне
Объекты авторского права	Произведения науки, литературы, искусства, включая компьютерные программы	Необходимо существование в какой-либо объективной форме (а не в качестве просто идеи). Каким-либо формальностей (в т.ч. обнародования) не требуется	Закон РБ от 17.05.2011 № 262-3 «Об авторском праве и смежных правах» (далее — Закон № 262-3)	Бернская конвенция по охране литературных и художественных произведений от 09.09.1886 (далее — Бернская конвенция); Договор Всемирной организации интеллектуальной собственности по авторскому праву от 20.12.1996 (далее — Договор по авторскому праву)
Объекты смежных прав	Исполнения, фонограммы и передачи организаций эфирного	Необходима запись на фонограмму или включение в передачу. Каким-либо формальностей		Международная конвенция об охране прав исполнителей, производителей

	и кабельного вещания	не требуется		фонограмм и вещательных организаций от 26.10.1961; Договор Всемирной организации интеллектуальной собственности по исполнениям и фонограммам от 20.12.1996 (далее — Договор по исполнениям и фонограммам)
Изобретение	Техническое решение, являющееся новым, имеющее изобретательский уровень и промышленно применимое	Патент	Закон РБ от 16.12.2002 № 160-3 «О патентах на изобретения, полезные модели, промышленные образцы» (далее — Закон № 160-3)	Парижская конвенция по охране промышленной собственности от 20.03.1883 (далее — Парижская конвенция) (примечание 3)
Полезная модель	Конструктивное выполнение средств производства и предметов потребления, являющееся новым и промышленно применимым	Патент		
Промышленный образец	Художественное или художественно-конструкторское решение изделия, определяющее его внешний вид и являющееся новым, оригинальным и промышленно применимым	Патент		
Селекционные достижения	В растениеводстве — сорт растения, полученный искусственным путем или путем отбора и имеющий один или несколько существенных признаков, которые отличают его от существующих сортов растений. В животноводстве — порода	Патент	Закон РБ от 13.04.1995 № 3725-XII «О патентах на сорта растений», ст.1003-1006 Гражданского кодекса РБ (далее — ГК)	—
Топологии интегральных микросхем	Зафиксированные на материальном носителе пространственно-	Необходимо создание в результате творческой	Закон РБ от 07.12.1998 № 214-3 «О правовой	—

	геометрические расположения совокупности элементов интегральной микросхемы и связи между ними	деятельности автора оригинальной (а не общеизвестной) топологии. Регистрация в патентном ведомстве и получение свидетельства	охране топологий интегральных микросхем»	
Секреты производства (ноу-хау)	Информация, имеющая действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам, к которой нет свободного доступа на законном основании, и обладатель принимает меры к охране ее конфиденциальности	Лицо вправе самостоятельно отнести такую информацию к разряду коммерческой тайны. Соблюдение каких-либо формальностей (ее регистрация, получение свидетельств) не требуется	Статьи 1010-1012 ГК, Закон РФ от 05.01.2013 № 16-3 «О коммерческой тайне» (далее — Закон № 16-3)	—
Фирменные наименования	Наименование юридического лица, позволяющее отличить его от других юридических лиц	Определяется в уставе и подлежит регистрации путем включения в Единый государственный регистр юридических лиц	Статьи 1013-1016 ГК	Парижская конвенция
Товарные знаки (знаки обслуживания)	Обозначение (словесное, изобразительное, объемное или др.), способствующее отличию товаров или услуг одного лица от однородных товаров или услуг других лиц	Регистрация в патентном ведомстве и получение свидетельства	Закон РФ от 05.02.1993 № 2181-XII «О товарных знаках и знаках обслуживания» (далее — Закон № 2181-XII)	
Наименование мест происхождения товаров	Название страны, населенного пункта, местности или другого географического объекта, используемое для обозначения товара, особые свойства которого исключительно или главным образом определяются характерными для этого географического объекта природными условиями или иными факторами либо их	Регистрация в патентном ведомстве и получение свидетельства	Закон РФ от 17.07.2002 № 127-3 «О географических указаниях»	

В соответствии со ст.51 Конституции Республики Беларусь интеллектуальная собственность охраняется законом. Согласно ст.38 Закона РБ от 10.11.2008 № 455-3 «Об информации, информатизации и защите информации» (далее — Закон № 455-3) владелец программно-технических средств, информационных ресурсов, информационных систем и информационных сетей имеет право определять условия их использования с соблюдением исключительных прав на ОИС. Рассмотрим, как осуществляются применительно к сети Интернет использование и защита данных объектов.

#### Объекты авторского права

Авторское право распространяется на произведения науки, литературы и искусства, являющиеся результатом творческой деятельности, независимо от назначения и достоинства произведений, а также способа их выражения, в т.ч. как на обнародованные, так и на необнародованные произведения, существующие в какой-либо объективной форме:

- письменной (рукопись, машинопись, нотная запись и др.);
- устной (публичное произнесение, публичное исполнение и др.);
- звуко- или видеозаписи (механическая, магнитная, цифровая, оптическая и др.);
- изображения (рисунок, эскиз, картина, карта, план, чертеж, кино-, теле-, видео-, фотокадр и др.);
- объемно-пространственной (скульптура, модель, макет, сооружение и др.);
- электронной, в т.ч. цифровой;
- в иной форме (ст.6 Закона № 262-3).

В т.ч. объектами авторского права являются:

- литературные произведения (книги, брошюры, статьи и др.);
- драматические и музыкально-драматические произведения, произведения хореографии и пантомимы и другие сценарные произведения;
- музыкальные произведения с текстом и без текста;
- аудиовизуальные произведения (кино-, теле-, видеофильмы, диафильмы и др.);
- произведения изобразительного искусства (скульптура, живопись, графика, литография и др.);
- произведения прикладного искусства и дизайна;
- произведения архитектуры, градостроительства и садово-паркового искусства;
- фотографические произведения, в т.ч. произведения, полученные способами, аналогичными фотографии;
- карты, планы, эскизы, иллюстрации и пластические произведения, относящиеся к географии, картографии и другим наукам;
- компьютерные программы;

- произведения науки (монографии, статьи, отчеты, научные лекции и доклады, диссертации, конструкторская документация и др.);
- иные произведения, в т.ч. составные и производные.

Кроме того, реклама может полностью или частично являться объектом авторского права и смежных прав с предоставлением соответствующей защиты в соответствии с законодательством об авторском праве и смежных правах (ст.4 Закона РБ № 225-3 «О рекламе»).

Таким образом, практически любые материалы, размещенные на сайтах, а также компьютерные программы и электронные базы данных относятся к охраняемым объектам авторского права. Прямо исключены из их числа только:

а) официальные документы (законы, судебные решения, иные тексты законодательного, административного и судебного характера), а также их официальные переводы;

б) государственные символы и знаки (флаг, герб, гимн, ордена, денежные и иные знаки);

в) произведения народного творчества, авторы которых не известны.

Кроме того, авторское право не распространяется на идеи, процессы, системы, методы функционирования, концепции, принципы, открытия или просто информацию как таковые, даже если они выражены, отображены, объяснены или воплощены в произведении (ст.7 Закона № 262-3).

Размещение пользователями интернет-услуг в сети Интернет литературных, научных, музыкальных, фотографических, аудиовизуальных произведений, произведений изобразительного искусства, иных объектов авторского права и смежных прав, пользующихся правовой охраной на территории Республики Беларусь, осуществляется с согласия их правообладателей (если иное не определено законодательными актами) и при условии соблюдения иных требований законодательства об авторском праве и смежных правах. Размещение и распространение в сети Интернет информационных сообщений и (или) материалов, заимствованных с информационного ресурса информационного агентства, иного средства массовой информации (далее — СМИ), распространяемого через сеть Интернет, осуществляются с использованием адресации (гиперссылки) на первоисточник информации и (или) СМИ, ранее распространившее эти информационные сообщения и (или) материалы, если обладателем таких сообщений и (или) материалов не установлены иные условия их распространения (п.9 Указа Президента РБ от 01.02.2010 № 60 «О мерах по совершенствованию использования национального сегмента сети Интернет» (далее — Указ № 60)).

Автору произведения принадлежат две категории прав:

- 1) личные неимущественные (право авторства, право на имя и др.);
- 2) имущественные права, включающие право на выплату вознаграждения в случае использования

Между тем в сфере Интернет авторские права имеют значительную специфику, основанную на подходе «правового реализма»: согласно п.1 ст.33

Закона № 262-3 правомерно опубликованные в газетах или журналах статьи по текущим экономическим, политическим, социальным и религиозным вопросам, а также произведения того же характера, правомерно переданные в эфир или по кабелю либо правомерно размещенные для всеобщего сведения в глобальной компьютерной сети Интернет, могут быть воспроизведены в печатных СМИ, переданы в эфир или по кабелю электронными СМИ, а также сообщены для всеобщего сведения иным образом в случае, когда такие действия не были специально запрещены автором или иным правообладателем соответствующего произведения. Другими словами, Закон № 262-3 содержит опровержимую презумпцию того, что, размещая свое произведение в печатном либо электронном СМИ, автор отказывается от своих имущественных прав с гарантией сохранения за собой личных неимущественных.

### ***Компьютерные программы и базы данных***

О последних следует сказать особо, так как с ними связаны многочисленные нарушения авторских прав в сети Интернет. Согласно п.1 ст.13 Закона № 262-3 охрана компьютерных программ распространяется на все виды компьютерных программ (в т.ч. на операционные системы), которые могут быть выражены на любом языке и в любой форме, включая исходный текст и объектный код.

Базы данных охраняются как составные произведения. Охрана, предоставляемая базе данных, не распространяется на содержащиеся в ней данные или другую информацию.

Таким образом, при инсталляции любой компьютерной программы должны заключаться лицензионные соглашения и должно уплачиваться соответствующее вознаграждение. Существующая возможность бесплатно скачивать программное обеспечение в сети Интернет (если только такая возможность представляется не самим разработчиком, как правило, является нарушением имущественных прав авторов. Ответственность в Республике Беларусь за их нарушение может быть как гражданской (согласно п.2 ст.56 Закона № 262-3 в форме выплаты компенсации в сумме от 10 000 до 50 000 базовых величин (БВ) либо возмещения убытков), так и административной (ст.9.21 Кодекса Республики Беларусь об административных правонарушениях (далее — КоАП)) или уголовной (ст.201 Уголовного кодекса РБ (далее — УК)).

Возможно ли в данном случае помимо пользователя привлечь к ответственности и информационного посредника, предоставляющего бесплатный доступ к такому программному обеспечению? Данный вопрос в белорусском законодательстве остается нерешенным: по крайней мере, ст.39 Закона № 455-3, посвященная правам и обязанностям информационного посредника, ответа на этот вопрос не дает. Хотя п.12 Указа № 60 гласит, что ответственность за содержание информации, размещаемой (передаваемой) в национальном сегменте сети Интернет, несут лица, разместившие (передавшие) эту информацию, а за нарушение требований Указа № 60 — поставщики интернет-услуг. Поэтому теоретически исключить

ответственность владельцев сайтов, распространяющих бесплатное программное обеспечение, или интернет-провайдеров нельзя.

Исключением, т.е. правомерным случаем воспроизведения компьютерной программы, является случай, когда лицо, правомерно владеющее экземпляром компьютерной программы, изготавливает ее копию при условии, что эта копия предназначена только для архивных целей или для замены правомерно приобретенного экземпляра в случаях, когда оригинал компьютерной программы утерян, уничтожен или стал непригодным для использования. При этом копия компьютерной программы не может быть использована для иных целей и должна быть уничтожена в случае, если владение экземпляром этой компьютерной программы перестанет быть правомерным (ст.39 Закона № 262-3). Кроме того, лицо, правомерно владеющее экземпляром компьютерной программы, вправе адаптировать компьютерную программу для обеспечения совместной работы с другими программами при условии, что полученная при адаптации информация не будет использоваться для создания других компьютерных программ, аналогичных адаптируемой, или для осуществления любого действия, нарушающего авторское право.

#### Интернет-сайты

Особо следует остановиться на интернет-сайтах как объектах ОИС. В настоящее время их статус в белорусском законодательстве не определен и интернет-сайт можно рассматривать как:

1) информационный ресурс, т.е. организованную совокупность документированной информации, включающую базы данных, другие совокупности взаимосвязанной информации в информационных системах (ст.1 Закона № 455-3);

2) несколько компьютерных программ, т.е. упорядоченную совокупность команд и данных для получения определенного результата с помощью компьютера, записанную на материальном носителе, а также сопутствующую электронную документацию (абзац 11 ст.4 Закона № 262-3);

3) базу данных, т.е. компиляцию материалов, данных, информации, по подбору и расположению материалов представляющую результат творческого труда, причем понятие базы данных не распространяется на компьютерную программу, с помощью которой может осуществляться электронный доступ к материалам базы данных (абзац 4 ст.4 Закона № 262-3), или же совокупность структурированной и взаимосвязанной информации, организованной по определенным правилам на материальных носителях (абзац 2 ст.1 Закона № 455-3);

4) средства массовой информации, так как согласно п.20 ст.1 Закона РБ от 17.07.2008 № 427-3 «О средствах массовой информации» СМИ — это форма периодического распространения массовой информации с использованием печати, телевизионного вещания и радиовещания, глобальной компьютерной сети Интернет;

5) если сайт операционный (т.е. через него можно делать заказ товаров, он функционирует как интернет-магазин), а не просто рекламный, его можно

рассматривать как предприятие, т.е. имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности (ст.132 ГК). Правда, в отличие от других (невиртуальных) предприятий интернет-сайт целиком состоит из НМА.

Однако приведенных выше определений достаточно для того, чтобы понять: авторским правом могут быть защищены (*примечание 7*) содержание сайта или его программно-техническое решение, но не дизайн, идея или концепция сайта. Последние в некоторых случаях могут быть защищены патентами на промышленные образцы, но это уже более долгая и дорогостоящая процедура

#### Объекты смежных прав

Объектами смежных прав являются исполнения (исполнения артистов-исполнителей и дирижеров, постановки режиссеров-постановщиков спектаклей), фонограммы, передачи организаций эфирного или кабельного вещания (п.1 ст.22 Закона № 262-3).

Субъекты смежных прав — исполнители, производители фонограмм, организации эфирного или кабельного вещания (п.1 ст.24 Закона № 262-3). Причем их права можно назвать производными в следующих случаях:

а) исполнитель осуществляет смежные права при условии соблюдения прав автора исполняемого произведения;

б) в свою очередь производитель фонограммы, организация эфирного или кабельного вещания осуществляют свои смежные права в пределах прав, полученных по договору с исполнителем и автором записанного либо передаваемого в эфир или по кабелю произведения.

Применительно к сети Интернет проблема смежных прав связана с различными музыкальными сайтами, дающими возможность бесплатно (а значит, безвозмездно как по отношению к владельцу такого сайта, так и обладателям авторских и смежных прав) скачать музыкальные произведения. Сходная проблема возникает и при скачивании различных фильмов, однако они уже относятся обычно к категории авторских, а не смежных прав. В меньшей мере она касается записей различных передач, переданных через организации эфирного или кабельного вещания (в частности, телевидение либо сам Интернет).

Особая проблема: подобные сайты используют легальные возможности, предоставляемые, в частности, п.1 ст.35 Закона № 262-3, согласно которому допускается без согласия исполнителя и производителя фонограммы ее воспроизведение физическим лицом исключительно в личных целях. Поэтому организация таких сайтов строится по типу кооперации между участниками: не сайт предоставляет запись пользователю, а один пользователь обменивается записью с другим.

С целью предотвращения злоупотребления правом в 1996 г. были подписаны два договора Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС): Договор по авторскому праву, а также Договор по исполнениям и фонограммам. В обоих участвует Беларусь. Основное назначение данных договоров — приспособление авторских и смежных прав

к компьютерным технологиям. Договор по авторскому праву распространил действие Бернской конвенции на компьютерные программы как на литературные произведения, а также на базы данных как таковые. Договор по исполнениям и фонограммам распространил соответствующие права на любое воспроизведение и распространение, включая Интернет.

Средства индивидуализации (товарные знаки, фирменные наименования, наименования мест происхождения товаров)

В отличие от объектов авторских и смежных прав, получающих правовую охрану просто из факта своего создания, средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, услуг подлежат регистрации (либо в патентном ведомстве, либо как фирменное наименование при регистрации самого юридического лица). Применительно к Интернету наибольшие споры, в т.ч. судебные, вызывает использование товарных знаков и фирменных наименований в доменных именах второго и последующего уровней.

Согласно п.2 ст.1 Закона № 2181-ХІІ 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 Республики Беларусь.

Часто товарный знак (знак обслуживания) включает в себя и фирменное наименование владельца. Однако у этих средств индивидуализации различный правовой режим: с одной стороны, охрана товарных знаков значительно строже, но с другой — она имеет ограничения по сроку действия (в Республике Беларусь — 10 лет) и требует специальной регистрации на территории каждого государства с уплатой соответствующих пошлин. Что же касается фирменных наименований, то согласно ст.8 Парижской конвенции они охраняются во всех странах-участницах без обязательной подачи заявки или регистрации и независимо от того, являются ли они частью товарного знака.

Доменное имя (домен) — символьное (буквенно-цифровое) обозначение, сформированное в соответствии с международными правилами адресации сети Интернет, предназначенное для поименованного обращения к информационному ресурсу сети Интернет и соответствующее определенному сетевому адресу (абзац 8 п.2 Инструкции о порядке регистрации доменных имен в пространстве иерархических имен национального сегмента сети Интернет, утвержденной приказом Оперативно-аналитического центра при Президенте РБ от 18.06.2010 № 47). При выборе доменного имени заявителю следует избегать названий, совпадающих с наименованиями зарегистрированных средств индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг, если заявитель не является обладателем права на фирменное наименование, владельцем товарного знака и знака обслуживания, лицом,

обладающим правом пользования географическим указанием (часть вторая п.8 названной Инструкции).

Очевидно, предполагается, что первичную экспертизу такого совпадения должна осуществлять организация, регистрирующая доменное имя соответствующего уровня: второго уровня — общество с ограниченной ответственностью «Открытый контакт», третьего и последующего уровней — владелец соответствующего домена второго и ниже уровней.

Возможность паразитировать на использовании чужого товарного знака (в т.ч. путем включения его в собственное доменное имя) определяется не только национальными границами для его охраны, но и тем, что товарный знак действует только в отношении заявленного товара или услуги (так называемый принцип специализации).

Например, если товарный знак зарегистрирован одним лицом для использования на одежде определенного вида, то нет препятствий для использования его другим лицом для рекламы интернет-услуг. Исключения составляют общеизвестные знаки (например, «Adidas» или «Gucci»), которые получают правовую охрану как применительно к одежде, так и ко всем остальным сферам деятельности. Между тем подобная мимикрия под чужой товарный знак дает серьезные рекламные и маркетинговые преимущества в сети: вводя имя известной компании (бренда) в интернет-поисковик, пользователь получает «в нагрузку» и информацию о недобросовестном его двойнике.

Попытка разрешения вопроса о соотношении доменного имени и товарного знака предпринята в ст.20 Закона № 2181-ХП, которая гласит, что использованием товарного знака признается его использование владельцем товарного знака либо лицом, которому такое право предоставлено на основании лицензионного договора, путем применения товарного знака на товарах, для которых он зарегистрирован, а также на этикетках, упаковках, в глобальной компьютерной сети Интернет (в т.ч. в доменном имени) и т.д.

Однако указанная норма не разъясняет, является ли доменное имя эквивалентом товарного знака либо это все же «почтовый адрес», в котором такой знак может использоваться. Товарный знак получает правовую охрану с момента регистрации, но это не означает запрета на использование незарегистрированных товарных знаков. В международной практике зарегистрированные знаки иногда помечают значком R (англ. registered), тогда как незарегистрированные — ТМ (англ. trade mark). Имеют свои необязательные охранные знаки и объекты авторского права: С (англ. copyright), а также смежных прав — Р в круге.

Белорусская судебная практика склоняется, пожалуй, к первой точке зрения. Так, Судебной коллегией по делам интеллектуальной собственности Верховного Суда РБ 14 октября 2010 г. было рассмотрено дело, в котором удовлетворены требования истца, зарегистрировавшего товарный знак «Kosht» в 2004 г., к ответчику, зарегистрировавшему домен kosht.by в 2001 г., о запрете использовать обозначение «kosht» в доменном имени kosht.by в сети Интернет.

Еще одна сторона этой проблемы — так называемый захват в киберпространстве (англ. cyber-squatting) доменных имен (т.е. регистрация их на свое имя), включающих в себя известные бренды, с целью последующей продажи обладателям данного товарного знака. Белорусское законодательство на сегодняшний день относится к этому явлению индифферентно, не считая отдельных норм законодательства о недобросовестной конкуренции (см. ниже).

За рубежом эта проблема была осознана ранее. Например, в США действует специальный Закон от 29.12.1999 «О защите прав потребителей против захватов в киберпространстве», устанавливающий гражданскую ответственность и средства защиты за подобные действия.

#### Патенты

Патентная охрана является самой строгой, поэтому некоторые другие ОИС иногда регистрируются именно в качестве изобретений, полезных моделей или полезных образцов. Патент дает защиту против любого идентичного или сходного решения (вне зависимости от того, кем создан), тогда как авторское право — лишь против копирования (заимствования). Еще одно преимущество патентования — большая степень оборотоспособности патентов; в отличие от объектов авторского права всегда можно отследить истинного правообладателя, поскольку регистрируются не только сами патенты, но и договоры об их передаче (п.б ст.36 Закона № 160-3). Такого рода договоры могут быть двух видов:

- 1) договор уступки, когда полностью меняется патентообладатель;
- 2) лицензионный договор, когда лицензиат получает право пользоваться патентом в полном объеме (исключительная лицензия) либо наряду с лицензиаром (неисключительная).

В некоторых случаях исключительному лицензиату может быть предоставлено право выдачи сублицензий, и такой лицензионный договор уже очень приближается к договору уступки. Кроме того, лицензии могут быть привязаны к определенной территории. Владелец такой лицензии на определенной территории иногда именуется единоличным (англ. sole), однако единоличная лицензия в отличие от исключительной все же предполагает, что лицензиар также сохраняет свои права на данной территории.

Применительно к интернет-технологиям за рубежом иногда патентуются компьютерные программы, однако Закон № 160-3 прямо исключает их из числа изобретений (п.2 ст.2 Закона № 160-3). Также не считаются изобретениями:

- а) открытия, а также научные теории и математические методы;
- б) решения, касающиеся только внешнего вида изделия и направленные на удовлетворение эстетических потребностей;
- в) планы, правила и методы интеллектуальной деятельности, проведения игр или осуществления деловой деятельности;
- г) простое представление информации.

Но названные объекты и виды деятельности не считаются изобретениями в соответствии с Законом № 160-З только в случае, если заявка на изобретение касается лишь этих объектов и видов деятельности как таковых.

Следует обратить внимание на исключение из числа объектов изобретений методов осуществления деловой деятельности. Дело в том, что методы ведения бизнеса можно запатентовать на территории США и Японии, но они не охраняются в качестве изобретений в соответствии с законодательством европейских стран.

Для преодоления возникающих трудностей подписаны несколько международных конвенций (во всех участвует Республика Беларусь):

- Парижская конвенция, которая не отменяет территориальный (государственный) принцип патентной защиты, а лишь предоставляет иностранцам национальный режим;
- Договор Всемирной организации интеллектуальной собственности от 19.06.1970 «О патентной кооперации», которым введен международный патент на изобретения;
- Евразийская патентная конвенция от 09.09.1994 (заключена в г.Москве), которая ввела «евразийский патент» на изобретения.

Таким образом, сфера и принципы действия у этих конвенций неодинаковы. В отличие от Парижской конвенции два последних международных правовых акта отменяют необходимость регистрировать патент в каждом государстве — участнике конвенции; но последние распространяются только на изобретения, тогда как Парижская конвенция — и на промышленные образцы, полезные модели, а равно на товарные знаки, фирменные наименования, указания места происхождения товара, а также на пресечение недобросовестной конкуренции.

Достаточно часто ОИС бывают неразрывно связаны с изделием, в котором они использованы (например, компьютер продается вместе с инсталлированными программами). Если это сделки между коммерческими организациями различных стран, то в таком случае будут применяться ст.41, 42 Конвенции Организации Объединенных Наций о договорах международной купли-продажи товаров от 11.04.1980. В соответствии с указанной конвенцией продавец обязан поставить товар свободным от любых прав третьих лиц, основанных на промышленной или иной интеллектуальной собственности, если только покупатель не знал и не должен был знать о таких правах.

#### Ноу-хау

В тех случаях, когда защита на основании норм об авторском праве или промышленной собственности невозможна либо нерентабельна, возможна правовая охрана нераскрытой информации, в т.ч. ноу-хау (секретов производства). Здесь особенности состоят в следующем:

- 1) данная информация является нераскрытой, и обладатель предпринимает меры по ее охране в качестве коммерческой тайны (см.: ст.140 ГК; Закон № 16-З);

2) соблюдения каких-либо формальностей (регистрации, получения патентов или свидетельств) для получения правовой охраны не требуется;

3) ноу-хау может быть передано другим лицам по лицензионному договору.

Ввиду отсутствия формальностей степень правовой защиты ноу-хау — самая слабая среди всех ОИС. Применительно к Интернету в качестве ноу-хау может охраняться, например, информация о методах ведения бизнеса в сети или о внутренних процедурах функционирования сайта. Хотя у ноу-хау есть и очевидное преимущество перед патентами: для регистрации последних необходимо раскрыть использованные секреты, тогда как для ноу-хау — нет.

В случае соблюдения обладателем требований к защите ноу-хау любые лица, незаконно его использующие, обязаны возместить ему убытки. Но в отличие от объектов промышленной собственности, если какое-либо лицо самостоятельно получило сведения, относящиеся к секретам производства иного лица, нарушения прав последнего не происходит, и пользование является правомерным (п.3 ст.1011 ГК).

#### Недобросовестная конкуренция

В соответствии с подп.1.1 п.1 ст.16 Закона РБ от 12.12.2018 № 94-3 «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции» запрещается недобросовестная конкуренция, в т.ч. действия, способные вызвать смешение в отношении хозяйствующих субъектов, товаров или предпринимательской деятельности конкурентов, включая:

- незаконное использование хозяйствующим субъектом не принадлежащего ему фирменного наименования, товарного знака (знака обслуживания), географического указания на товарах, их упаковках, вывесках, при демонстрации экспонатов на выставках и ярмарках, в рекламных материалах, печатных средствах массовой информации и иной документации, в т.ч. введение в гражданский оборот товаров с незаконным использованием результатов интеллектуальной деятельности, средств индивидуализации участников гражданского оборота или их товаров;

- незаконное копирование внешнего вида товара другого хозяйствующего субъекта, за исключением случаев, когда копирование товара или его частей (узлов, деталей) обусловлено исключительно их техническим применением;

- введение в гражданский оборот товаров другого хозяйствующего субъекта с использованием собственных средств индивидуализации товара, если иное не предусмотрено договором, заключенным между хозяйствующими субъектами.

Установлены административная (ст.11.26 КоАП) и уголовная (ст.248 УК) ответственность за нарушение данных запретов.

## 8 Финансовые ресурсы и капитал коммерческих организаций

**Сущность финансовых ресурсов организаций. Источники формирования финансовых ресурсов при создании коммерческой организации и источники финансовых ресурсов в процессе функционирования коммерческой организации. Виды финансовых ресурсов организации. Направления использования финансовых ресурсов в условиях рынка. Особенности управления финансовыми ресурсами коммерческой организации. Понятие капитала организации, состав и структура капитала. Основной и оборотный капитал, собственный и заемный капитал. Роль собственного капитала в функционировании и развитии организации.**

**Финансовые ресурсы предприятия** - это совокупность всех денежных средств и поступлений, имеющих в распоряжении хозяйствующего субъекта.

Финансовые ресурсы предприятия представляют собой фонд денежных средств, формируемый при создании коммерческой организации и пополняемый в результате ее производственно-хозяйственной деятельности за счет реализации товаров и услуг, выбывшего имущества, а так же путем привлечения внешних источников финансирования.

Виды финансовых ресурсов — это те конкретные формы доходов, поступлений и накоплений, которые образуются у субъектов хозяйствования и субъектов власти в результате финансового распределения. Ими являются: \* амортизационные отчисления, \* прибыль организации, \* налоговые доходы, \* деньги, \* ценные бумаги, \* финансовые вложения и прочее.

Особенность этих средств в том, что они не могут использоваться непосредственно внутри производства. Более того, финансовые ресурсы не могут быть созданы внутри предприятия. Их формирование и применение происходит при условии взаимодействия организации с внешней средой.

Способы формирования финансовых ресурсов: 1) за счет собственных денежных средств; 2) за счет привлеченных денежных средств.

К собственным источникам финансовых ресурсов относятся:

1) уставный капитал - это сумма средств, первоначально инвестированных собственниками для обеспечения уставной деятельности организации; 2) амортизация - постепенное перенесение стоимости основных средств и нематериальных активов по мере их физического и морального износа на производимый продукт; 3) прибыль - разница между доходом экономического субъекта (напр., фирмы) и полными издержками; 4) резервный фонд - это специальный денежный фонд, который обязано формировать любое акционерное общество за счет чистой прибыли; 5) ремонтный фонд - фонд компании, в котором аккумулируются средства на проведение капитального, среднего и текущего ремонтов; 6) страховые резервы и прочие источники.

К заемным источникам финансовых ресурсов относятся: а) кредиты финансовых учреждений; б) бюджетные кредиты - форма финансирования бюджетных расходов, которая предусматривает претиражомдоставление

средств юридическим лицам или другому бюджету на возвратной и возмездной основах; в) коммерческие кредиты - разновидность кредита, суть которого состоит в передаче одной стороной (кредитором) другой стороне (заёмщику) денежных сумм или других вещей, определяемых родовыми признаками; г) кредиторская задолженность, постоянно находящаяся в обороте и прочие.

К привлеченным источникам финансовых ресурсов относятся:

1) средства долевого участия в текущей и инвестиционной деятельности; 2) средства от эмиссии ценных бумаг; 3) паевые и иные взносы членов трудового коллектива, юридических и физических лиц; 4) страховое возмещение; 5) поступление платежей по франчайзингу (это способ организации бизнеса, при котором компания-владелец (франчайзер) передает независимому бизнесмену или компании (франчайзи) право на продажу товаров и услуг этой компании в обмен на обязательство франчайзи продавать эти товары или услуги), аренде, селенгу (особая денежно-имущественная операция, состоящая в передаче селенг-фирме за определенную плату своих прав на пользование и распоряжение имуществом (главным образом денежным) с безусловным его возвратом по первому требованию).

Основными направлениями использования финансовых ресурсов являются: 1. Обеспечение воспроизводственного процесса (расходы на финансирование капиталовложений, затраты на ремонт, на приобретение нематериальных активов (НМА), выплата премий в качестве стимулирования труда, финансирование НИОКР, формирование резервного фонда); 2. Использование на нужды обороны правоохранительных органов и органов государственной власти; 3. Расходы на выполнение финансовых обязательств перед учредителями, инвесторами, и выплата дивидендов акционерам и т.д.

*Управление финансами коммерческой организации — это процесс создания финансового механизма организации, ее финансовых отношений с другими субъектами. Он включает следующие основные элементы:*

- финансовое планирование;
- оперативное управление;
- финансовый контроль.

1. **Финансовое планирование.** При разработке финансовых планов коммерческой организации происходят соизмерение намечаемых затрат на осуществляемую деятельность с имеющимися возможностями, определение направлений эффективного вложения капитала; выявление внутрихозяйственных резервов увеличения финансовых ресурсов; оптимизация финансовых взаимоотношений с контрагентами, государством и т. д.; осуществляется контроль за финансовым состоянием предприятия. Необходимость финансового планирования коммерческой организации может быть вызвана не только внутренней потребностью эффективного управления финансовыми ресурсами, но и внешней — желанием кредиторов и инвесторов иметь информацию о доходности предстоящих вложений.

Для составления финансовых планов и прогнозов коммерческой организации применяются разнообразные *методы*:

- нормативный,
- экономико-математического моделирования,
- дисконтирования и др.

*Нормативный метод* может быть использован при оценке будущих налоговых обязательств и размеров амортизационных отчислений. Оптимизация источников финансовых ресурсов, оценка влияния разных факторов на возможный их рост осуществляются с помощью метода экономико-математического моделирования. При принятии решений долгосрочного характера используется *метод дисконтирования*, предусматривающий оценку предстоящей доходности вложений и влияния на нее инфляционных факторов.

Рыночная экономика характеризуется неопределенностью, поэтому наиболее сложным при разработке финансовых планов и прогнозов коммерческой организации является оценка возможных рисков. При управлении рисками необходимо их выявить, классифицировать, оценить размер и влияние на принимаемые решения, определить возможные меры по снижению риска (страхование, хеджирование, создание резервов, диверсификация). В настоящее время существуют и широко используются стандартные методики оценки рисков различных сфер деятельности и разработки механизмов их минимизации.

Спецификой финансового планирования коммерческой организации является отсутствие каких-либо обязательных форм финансовых планов и прогнозов. Требования к составу показателей финансовых планов и прогнозов могут быть определены: органами управления коммерческими организациями (например, собранием акционеров акционерного общества); органом, регулирующим рынок ценных бумаг и определяющим состав информации, представляемой в эмиссионном проспекте; кредитной организацией. При этом у различных кредитных организаций формы технического обоснования кредитной заявки, в которых отражаются прогнозные финансовые показатели, могут отличаться.

В настоящее время процесс разработки финансовых планов и прогнозов, показатели которых обусловлены целями и задачами стратегии развития коммерческой организации получило название бюджетирования. Основой бюджетирования является Концепция системы сбалансированных показателей (ССП), разработанная Р.Капланом и Д.Нортоном. В рамках бюджетирования разрабатываются «бюджеты»<sup>1</sup> в натуральных и денежных показателях, отражающие разные стороны деятельности коммерческой организации, связанные с так называемыми центрами затрат.

Основными считаются бюджеты:

- денежных доходов и расходов организации (финансовые планы предприятий традиционно разрабатывались в форме баланса доходов и расходов);

- активов и пассивов (прогноз бухгалтерского баланса, как правило, увязанный по срокам обязательств и вложений);
- денежных потоков (в условиях централизованно плановой экономики такие финансовые планы назывались кассовым планом, где отражаются поступления наличной выручки и предстоящие расходы в наличной форме, и платежным календарем (оценка предстоящих поступлений и платежей в безналичной форме)).

Баланс денежных доходов и расходов как основной финансовый план коммерческой организации, как правило, содержит четыре раздела:

- 1) доходы;
- 2) расходы;
- 3) взаимоотношения с бюджетной системой;
- 4) расчеты с кредитными организациями.

Прогнозы доходов и расходов, активов и пассивов, а также денежных потоков могут содержаться в бизнес-плане коммерческой организации. Бизнес-план отражает стратегию финансово-хозяйственной деятельности организации, на его основе кредиторы и инвесторы принимают решение о предоставлении ей средств. Финансовая часть бизнес-плана содержит следующие расчеты: прогноз финансовых результатов; расчет потребности в дополнительных инвестициях и формировании источников финансирования; модель дисконтированных денежных потоков; расчет порога рентабельности (точки безубыточности).

2. *Оперативное управление.* Большое значение для управления финансами коммерческой организации имеет анализ исполнения финансовых планов и прогнозов. При этом не всегда обязательным условием является соответствие плановых финансовых показателей фактическим. Наибольшее значение для эффективного управления имеет выявление причин отклонения от плановых (прогнозных) показателей. Данные о фактическом исполнении финансовых планов анализируются не только специальными подразделениями организации, но и органами управления коммерческой организации.

Для принятия оперативных управленческих решений по финансовым вопросам руководству организации важно не только иметь финансовые планы и прогнозы, но и получать *обширную информацию о состоянии финансового рынка, финансовом состоянии контрагентов по сделкам, возможном изменении конъюнктуры рынка, налоговом реформировании.* В крупных организациях для сбора такой информации создаются специальные аналитические центры. Коммерческая организация может также покупать такую информацию — в частности, аналитические обзоры по финансовым рынкам являются одной из услуг современных коммерческих банков. Услуги консультационного характера, влияющие на принятие финансовых решений, могут оказывать также аудиторские фирмы.

Коммерческие организации прибегают к услугам управляющих компаний и других участников рынка ценных бумаг при размещении финансовых ресурсов в ценные бумаги, размещении собственных ценных

бумаг на рынке, осуществлении кассовых и срочных сделок на различных сегментах финансового рынка.

Кредитная организация, как правило, выступает головной компанией в финансово-промышленной группе, соответственно функции по управлению финансами всех организаций, входящих в данную группу, в большей степени сосредоточены у нее. Головная компания финансово-промышленной группы оптимизирует финансовые потоки между участниками, управляет рисками, определяет стратегию размещения финансовых ресурсов организаций, входящих в группу.

3. *Финансовый контроль.* Государственный финансовый контроль за коммерческими организациями негосударственных форм собственности ограничен вопросами исполнения налоговых обязательств, а также использованием бюджетных средств, если коммерческая организация такие средства получает в рамках государственной помощи. Большое значение для эффективного управления финансами коммерческой организации имеет *внутрихозяйственный финансовый контроль*, а также аудиторский контроль.

Внутрихозяйственный финансовый контроль может осуществляться специальными подразделениями<sup>2</sup>, созданными в коммерческих организациях, осуществляющими проверки и анализ документов. Внутрихозяйственный финансовый контроль происходит также в процессе визирования руководителем организации (руководителями подразделений) документов, оформляющих финансово-хозяйственные сделки. Коммерческие организации, входящие в холдинги, ассоциации проверяются головными («материнскими») компаниями, также имеющими в своем составе специальные контрольные службы.

Для получения достоверной информации о финансовом состоянии коммерческой организации, выявления имеющихся резервов ее руководство может инициировать *аудиторскую проверку и обследование*. Отдельные виды деятельности, организационно правовые формы, высокие показатели активов и выручки от реализации продукции (работ, услуг), участие иностранного капитала требуют обязательного аудиторского заключения о достоверности финансовой отчетности коммерческой организации. Таким образом, аудиторские проверки коммерческой организации могут носить как инициативный, так и обязательный характер.

Особенностью внутрихозяйственного и аудиторского контроля коммерческой организации является его направленность на оценку эффективности принимаемых управленческих решений, а также выявление резервов роста финансовых ресурсов.

Таким образом, управление финансами коммерческой организации включает элементы управления, аналогичные другим звеньям финансовой системы, но при этом существует специфика финансового планирования, оперативного управления и организации финансового контроля.

Понятие финансовых ресурсов шире понятия капитала. Финансовые ресурсы, которые организация использует для покупки сырья, материалов,

товаров, орудий труда, рабочей силы и других элементов производства, представляют капитал в его денежной форме.

Капитал – это часть финансовых ресурсов, направляемая в производственно-торговый процесс и приносящая его владельцу доход (прибыль).

Ресурсы, направляемые на финансирование объектов непроизводственной сферы, числящихся на балансе организаций, на выплаты материальной помощи, уплату налогов и другое, утрачивают свойства капитала, поскольку уходят из оборота и не создают прибавочной стоимости.

О размере капитала, инвестированного в бизнес, можно судить по итогу бухгалтерского баланса.

Существует определенная разница в привлечении финансовых ресурсов при образовании первоначального капитала и функционировании текущего капитала в действующей организации.

**Первоначальный капитал** – эта та сумма средств, которыми должен располагать организация, чтобы начать хозяйственную деятельность.

Объем финансовых ресурсов первоначального капитала можно определить, как сумму затрат на основные средства, производственные запасы и услуги при организации субъекта хозяйствования. Первоначальный капитал оформляется и отражается в бухгалтерском балансе как уставный капитал (уставный фонд).

В зависимости от формы собственности и организационно-правовой формы организации *выделяют различные собственные источники финансирования первоначального капитала*: финансирование из бюджета, целевых бюджетных фондов, акции, паи, вклады учредителей.

**В процессе функционирования *текущего капитала* в действующей организации образуются наиболее важные собственные финансовые ресурсы:**

- полученная прибыль от всех видов деятельности,
- начисленная амортизация,
- эмиссия акций, получение дополнительных долевых и паевых взносов.

В реальной практике образования нового субъекта хозяйствования и его текущей деятельности собственных ресурсов обычно не хватает, тогда субъекты хозяйствования вынуждены покупать дополнительные ресурсы, то есть привлекать заемный капитал.

Для финансиста важно решить, в какой форме при необходимости следует привлечь заемные средства, имея в виду затраты на их приобретение и предполагаемую эффективность. Формы привлечения заемных средств представлены в таблице 1.1.

Эффективное, грамотное управление капиталом – главная задача финансовых служб организации, ее финансовых менеджеров. Они анализируют динамику, состав и структуру капитала, принимают меры по обеспечению его достаточности, сохранности и оптимальному соотношению его составных частей.

**Структура капитала** – это содержание актива баланса. Структура капитала в денежной форме включает два основных раздела – долгосрочные активы и краткосрочные активы:

- средства, вложенные в основные средства (фонды);
- нематериальные активы;
- другие долгосрочные активы;
- оборотные производственные фонды,
- фонды обращения.

Таблица 1.1 – Формы привлечения заемных средств организацией

Формы		Кредиторы (физические и юридические лица)
привлечения	заемных	Кредиторы (физические и юридические лица)
средств		
1.	Кредиты	- банки, финансовые компании, страховые
1.1.банковские	1.2. компании	- организации – производители товара,
коммерческие		оптовые продавцы.
2.	Бюджетные ассигнования	- республиканский и местные бюджеты
3.	Инвестиции	- инвестиционные фонды, банки, фирмы
4.	Лизинг	- лизинговые фирмы и банки
5.	Эмиссия ценных бумаг	- организации, банки, физические лица (тот, кто покупает)
		- банки (специализированные отделы) -
6. Факторинг	7. известные	фирмы, заинтересованные в
Франчайзинг		распространении своей технологии и своего
		товарного знака

*Основные средства* – средства труда, которые многократно используются в хозяйственном процессе, при этом они сохраняют свою натурально-вещественную форму. Стоимость основных средств переносится на готовый продукт частями, по мере их износа в виде амортизации, и возвращается субъекту хозяйствования в процессе реализации. *Денежные средства, инвестированные на приобретение основных фондов, называются основными средствами (основным капиталом).*

*Нематериальные активы* представляют собой вложение финансовых ресурсов в нематериальные объекты, в том числе, имущественные права на объекты промышленной собственности; произведения науки, литературы, искусства; объекты смежных прав; программы для ЭВМ и компьютерные базы данных; использование объектов интеллектуальной собственности, вытекающие из лицензионных и авторских договоров; права пользования земельными участками, природными ресурсами и др. Особенности нематериальных активов являются отсутствие материально-вещественной

структуры и сложность определения их стоимости и дохода от их применения.

Другие долгосрочные активы – это средства организации, представляющие собой доходные вложения в материальные активы, долгосрочные финансовые вложения, оборудование к установке и строительные материалы, вложения в долгосрочные активы, отложенные налоговые активы. Характеристика названных статей актива будет рассмотрена в п. 2.4.1 «Бухгалтерский баланс».

Средства, авансированные в *оборотные производственные фонды и фонды обращения*, представляют собой краткосрочные активы (оборотный капитал). Оборотные производственные фонды состоят из производственных запасов, незавершенного производства, расходов будущих периодов.

*Фонды обращения* включают готовую продукцию, товары отгруженные, денежные средства в кассе и на счетах в банках, дебиторскую задолженность и краткосрочные финансовые вложения, прочие оборотные активы.

Деньги, вкладываемые в производственно-торговый процесс (капитал), авансируются. Это значит, что после завершения кругооборота средств они возвращаются в выручке от реализации продукции (работ, услуг), иных ценностей. *В условиях рыночной экономики выручка должна обеспечивать хозяйствующему субъекту возможности самофинансирования.*

**Структуру капитала** организации можно определить и как пропорцию, в которой оно использует собственный капитал и обязательства. Для устойчивого финансового состояния организации первостепенное значение приобретает доля собственного капитала субъекта хозяйствования в общей сумме капитала. Этот показатель носит название коэффициента финансовой независимости, поскольку показывает, насколько организация не зависит от внешних источников финансирования. И чем выше значение данного показателя, тем более финансово независимой считается организация.

Проанализировав структуру актива, можно сделать вывод о том, какая доля капитала вложена в те или иные активы организации. Пассив бухгалтерского баланса (в настоящее время – собственный капитал и обязательства) дает представление о том, за счет каких источников сформирован капитал организации. Таким образом, бухгалтерский *баланс* – наилучшая финансовая модель организации, он позволяет получить наглядное представление о ее имущественном и финансовом положении. Более подробно бухгалтерский баланс и его основные составляющие будут рассмотрены в разделе «Информационное обеспечение финансового анализа» в п. 2.4.1 «Бухгалтерский баланс».

**В балансе отражается состояние средств организации в денежной оценке на определенную дату в двух разрезах:**

- по составу (активы);

- по источникам формирования (собственный капитал и обязательства).

Одна и та же сумма средств, находящихся в распоряжении организации, показывается двояко, что дает возможность получить представление о том, куда вложены финансовые ресурсы субъекта хозяйствования (актив баланса) и каковы источники их происхождения (собственный капитал и обязательства).

Общие итоги по активу и пассиву баланса совпадают. В учетно-аналитической практике принято итог баланса называть валютой баланса.

## **9 Денежные расходы организации и их финансирование**

**Денежные расходы организации и их классификация. Расходы по текущей деятельности, инвестиционные, финансовые и иные расходы. Источники финансирования денежных расходов. Содержание затрат на производство и реализацию продукции, работ, услуг. Группировка затрат, включаемых в себестоимость продукции, работ, услуг. Управленческие расходы и расходы на реализацию, их влияние на формирование показателя прибыли от реализации продукции, работ, услуг. Текущие затраты на производство и реализацию продукции, работ, услуг как объект бухгалтерского и налогового учета и контроля. Влияние постоянных и переменных затрат на уровень себестоимости, направления их оптимизации.**

Под затратами понимают стоимостную оценку ресурсов, потребленных организацией в процессе производства и реализации товаров (работ, услуг). Затраты – это расходы предприятия, которые приводят к получению экономических выгод. Например, затраты на производство продукции приводят к получению выручки и прибыли от ее реализации.

Затраты, не приводящие к получению экономических выгод, называются расходами предприятия.

Исходя из экономического содержания и целевого назначения расходов предприятия, осуществляемых в процессе хозяйственной деятельности, их можно объединить в несколько самостоятельных групп: затраты на воспроизводство производственных фондов; расходы на социально-культурные мероприятия; операционные расходы; затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг).

Затраты на воспроизводство производственных фондов обеспечивают непрерывность производства и создают условия для реализации продукции. Затраты на формирование и воспроизводство основных фондов (создание, реконструкцию, расширение и восстановление основных фондов производственного назначения) осуществляются за счет собственных средств предприятия, кредита банков, бюджетных ассигнований. Оборотные средства, авансированные для формирования запасов товарно-материальных ценностей, заделов незавершенного производства, готовой продукции на склад и осуществления расчетов, восстанавливаются после поступления выручки на расчетный счет предприятия. Прирост оборотных средств

осуществляется за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, и кредита банка.

Предприятия осуществляют также расходы на социально-культурные мероприятия, повышение квалификации работников, подготовку кадров, улучшение социально-культурных и жилищно-бытовых условий работников предприятий. Сюда же относятся расходы на создание и реконструкцию основных фондов непроизводственного назначения, содержание клубов, дошкольных детских учреждений, лагерей отдыха для детей, функционирование медицинских учреждений. Эти расходы, имеющие значение для социального развития коллективов, не включаются в себестоимость продукции и осуществляются за счет прибыли, бюджетных и целевых поступлений, средств профсоюзных организаций, доходов от клубов, поступлений от родителей в виде платы за содержание детей в дошкольных учреждениях и др. Операционные расходы - расходы особого назначения: на проведение научно-исследовательских работ (НИР), изобретательство, рационализаторство, переоценку основных фондов, паспортизацию оборудования, лесоустроительные и геологоразведочные работы и др. Особенность этой группы затрат состоит в том, что они носят долговременный характер, непостоянны, нестабильны по величине, окупаются на протяжении длительного периода времени, а потому не включаются в себестоимость продукции. Их назначение - способствовать повышению качества и эффективности производства. Источниками финансирования таких расходов является прибыль предприятия, бюджетные ассигнования, средства, поступающие от заказчиков на НИР, выполняемые по договорам, средства, учитываемые в себестоимости на проведение НИР.

Затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг) занимают наибольший удельный вес во всех расходах предприятия. Они складываются из затрат, связанных с использованием в процессе производства продукции (работ, услуг); основных фондов, сырья, материалов, комплектующих изделий, топлива и энергии, труда и иных затрат. От формирования данной группы расходов зависит величина прибыли предприятия. Затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг) возмещаются после завершения кругооборота средств за счет выручки от реализации продукции. Затраты на производство разнообразны и классифицируются по определенным признакам, основными из которых являются: способ отнесения на себестоимость, связь с объемом производства, степень однородности затрат.

В зависимости от способа отнесения на себестоимость продукции затраты подразделяются на прямые и косвенные. Под прямыми затратами понимаются расходы, связанные с производством отдельных видов продукции, которые могут быть прямо и непосредственно включены в себестоимость. Это - расходы на сырье, основные материалы, покупные изделия и полуфабрикаты, основную заработную плату производственных рабочих и др. К косвенным относятся затраты, связанные с производством разных изделий, а потому их нельзя прямо отнести на себестоимость

определенного вида продукции. Сюда входят расходы на содержание и эксплуатацию оборудования, содержание и ремонт зданий, на заработную плату вспомогательных рабочих, инженерно-технических работников и др. Такие затраты включаются в себестоимость продукции с помощью специальных методов, определяемых отраслевыми методическими рекомендациями по вопросам планирования, учета и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг).

В зависимости от связи затрат с объемом производства выделяются условно-постоянные и условно-переменные затраты. К условно-постоянным относятся расходы, общая величина которых существенно не меняется при уменьшении или увеличении объема выпуска продукции, в результате чего изменяется их относительная величина на единицу продукции. Сюда входят расходы на отопление и освещение помещений, заработная плата управленческого персонала, амортизационные отчисления, денежные затраты на административно-хозяйственные нужды и др. Условно-переменные расходы зависят от объема производства продукции. Они растут или уменьшаются в соответствии с изменением объема выпуска продукции. К ним относятся затраты на сырье и основные материалы, технологическое топливо и энергию, основную заработную плату производственных рабочих и т.п.

По степени однородности затраты подразделяются на элементные и комплексные. Элементы затрат имеют единое экономическое содержание для данного звена независимо от их назначения. Цель группировки затрат по элементам – выявить затраты на производство продукции (работ, услуг) по их видам. Например, выделяются такие элементы, как материальные затраты, заработная плата, амортизация основных производственных фондов и др. Соотношение между отдельными элементами затрат представляет собой структуру затрат на производство продукции. Комплексные затраты включают несколько элементов затрат, а следовательно, они разнородны по составу. Объединяются они по определенному экономическому назначению. Такими затратами, например, являются общезаводские расходы, потери от брака, расходы на содержание и эксплуатацию оборудования и др.

Все затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг) составляют их полную себестоимость.

По экономическому содержанию все денежные затраты организаций делятся на:

1) Затраты связанные с извлечением прибыли (на обслуживание и развитие производства продукции, работ, услуг, их реализация). Они подразделяются на:

- текущие затраты – затраты на производство и реализацию продукции, принимающие форму себестоимости. Основной источник финансирования: денежные средства за проданную продукцию, поступившие на расчётный счёт, краткосрочные кредиты и займы, кредиторская задолженность.

- затраты капитального характера – инвестиции в ОПФ, ценные бумаги, нематериальные активы, затраты на увеличение оборотного капитала.

Основной источник финансирования: амортизационные отчисления, прибыль, остающиеся в распоряжении предприятия после уплаты налогов; среднесрочные и долгосрочные кредиты и займы, лизинг и др.

2) Затраты несвязанные с извлечением прибыли: расходы потребительского характера (на материальное стимулирование и социальную поддержку работников, организация отдыха и охрана здоровья); расходы 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).

Под затратами понимают стоимостную оценку ресурсов, потреблённых организацией в процессе производства и реализации товаров. Затраты – те расходы организации, которые приводят в конечном итоге к получению экономических выгод. Затраты, не приводящие к получению экономических выгод, называются расходами организации.

2. Себестоимость представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, ОПФ, трудовых ресурсов, а так же других затрат на производство и реализацию продукции.

Затраты, образующие Себестоимость классифицируются:

1. по целевой направленности:

- производственные расходы
- управленческие
- затраты финансового характера (отчисления в социальную защиту, фонд занятости, проценты за кредиты, налоги)
- коммерческие (связь с бытом)
- транспортные
- затраты, связанные с использованием основных средств и нематериальных активов (амортизация, оплата за аренду, лизинг)
- непроизводительные затраты (потери от брака на гарантийный ремонт и т.д.)

Классификация по целевой направленности позволяет проводить детальный анализ затрат и разрабатывать мероприятия по их оптимизации.

2. по экономическим элементам

- материальные затраты (за вычетом возвратных отходов)
- отчисления на социальные нужды
- амортизация
- прочие

1. В группе материальные затраты раскрывается порядок отражения в составе себестоимости расхода сырья и материалов по их стоимости за вычетом возвратных отходов; топлива, энергии, отопления производственных зданий и др.

В состав затрат относимых на себестоимость стоимость топлива, электро- и тепловой энергии включается в пределах установленных норм их расхода. Все материальные ресурсы отражаются в себестоимости по цене приобретения без учета НДС. МЗ компенсируются за счет выручки от реализации продукции лишь в том объеме, который затрачен на реализованную продукцию. Оставшаяся часть оседает в остатках нереализованной готовой продукции на складе и в расчетах.

2. Затраты на оплату труда относятся на себестоимость продукции при их фактическом начислении, независимо от того выплачена з/п работникам или нет. В состав данной группы включаются: выплаты з/п за фактически выполненную работу, включая стоимость продукции, выдаваемой в натуральном виде, т.е. натуральная оплата труда; премии, компенсации за работу сверхурочное, ночное время, совмещение профессий; оплата трудовых и социальных отпусков и др.

Не включаются в себестоимость: материальная помощь, надбавки к пенсиям, дивиденды и % по акциям, оплата путевок на лечение и отдых. Это выплачивается за счет чистой прибыли.

3. Отчисления на социальные нужды состоят из: отчислений в фонд соц. защиты населения (ФСЗН) –(35%) и фонд содействия занятости-(1%). Отнесение их на себестоимость продукции производится при начислении з/п.

4. Амортизационные отчисления включаются в себестоимость по нормам к балансовой стоимости ОПФ и нематериальных активов, разработанных организациями с учетом установленных предельных сроков их эксплуатации.

5. Прочие. Эта группа охватывает различные по экономическому содержанию элементы: командировочные, расходы на рекламу, аудиторские и консультационные услуги, плата за аренду, лизинговые платежи. Сюда же входит блок налогов и отчислений, включаемых в себестоимость, т.ж. входят страховые взносы по видам обязательного страхования.

Классификация по экономическим элементам позволяет видеть и анализировать затраты в динамике, определить сумму затрат, структуру затрат, тенденции их измерения, проводить сравнения по отраслям экономики и по организациям внутри отрасли.

3. Затраты по статьям калькуляции. Их перечень определяется отраслевыми, методическими рекомендациями по вопросам планирования, учета и калькуляции себестоимости продукции.

4. Классификация по признаку зависимости от объема производства (реализации): это переменные и постоянные затраты.

Переменные: стоимость сырья, материалов, комплектующих, услуг производственного назначения, сдельная з/п, расходы по ремонту и обслуживанию оборудования.

Постоянные: издержки, не имеющие прямой зависимости от объема производства. Это могут быть вспомогательные материалы, топливо, энергия на нетехнологические цели, повременная з/п, з/п ИТР (инженерно-

технические работники) и служащих, амортизационные отчисления, арендная плата и прочие. Эта группировка позволяет определить валовую прибыль, запас финансовой прочности, критический объем производства.

5. В зависимости от способа распределения издержек между конкретными изделиями. Все затраты делятся на :

Прямые – они могут быть отнесены на издержки данного вида продукции прямым счетом, т.е. по нормам расхода и расценкам.

Косвенные – связаны с производством всех видов продукции данной организации, следовательно, на издержки отдельных видов изделий они относятся косвенно, пропорционально какому – либо показателю.

3. При планировании затрат на производство и реализацию продукции используется:

1) калькуляция – расчет затрат на единицу продукции или объема выполненных работ .

Плановая калькуляция – задание по себестоимости . она составляется путем прямого счета затрат по отдельным статьям на основе нормирования затрат труда, материалов, топлива, энергии, использования оборудования с учетом мероприятий по снижению себестоимости продукции, а т.ж. в расходах по управлению и обслуживанию производства.

2) Смета затрат на производство - общий свод затрат основного и вспомогательного производства. Смета позволяет определить, что и в каком объеме расходует организация. Смета представлена однородными одноэлементными затратами – простыми, а в калькуляции есть как простые статьи затрат, так и комплексные, состоящие из ряда простых. При составлении калькуляции важно, где возникли затраты и на какую конкретно продукцию они направлены. Калькуляция является основой для расчёта отпускных цен организации.

В сводную смету затрат включаются все расходы организации, связанные с производством товарной продукции, изменением НЗП (незавершённая продукция) и выполнением работ непромышленного характера. Смета составляется на год с поквартальной разбивкой и классификацией расходов по экономическим элементам. Сметы затрат могут применяться при определении потребности организации в оборотных средствах, объемах организации прибыли от реализованной продукции.

На основе сметы затрат определяются:

а) себестоимость валовой продукции равна общей сумме затрат на производство минус непроизводственные расходы

б) производственная себестоимость товарной продукции равна валовая продукция минус изменение себестоимости остатков НЗП

в) полная себестоимость товарной продукции равна производственная себестоимость плюс непроизводственные расходы

г) затраты на реализацию продукции равна полная себестоимость товарной продукции плюс входные остатки (на начало года остатки нереализованной продукции) минус остатки нереализованной продукции на конец года по производственной себестоимости

д) полная себестоимость реализованной продукции

$$Sp = O_n + T - O_k$$

$O_n$  и  $O_k$  – остатки товарной продукции на начало и конец года

$T$  – выпуск товарной продукции

## 10 Прибыль организации

**Сущность прибыли. Прибыль как основной финансовый ресурс. Виды прибыли. Прибыль до налогообложения и ее состав. Прибыль от реализации продукции, товаров, работ, услуг. Прибыль от текущей, инвестиционной, финансовой и иной деятельности. Распределение и использование прибыли. Чистая и нераспределенная прибыль. Создание денежных фондов и резервов за счет нераспределенной прибыли. Методы планирования и прогнозирования прибыли от реализации продукции, товаров, работ, услуг. Управление прибылью организации.**

Прибыль - основной источник финансовых ресурсов предприятия, связанный с получением валового дохода. Валовой доход предприятия - это выручка от реализации продукции (работ, услуг) за вычетом материальных затрат, включающий в себя оплату труда и прибыль.

Сущность прибыли как экономической категории проявляется в ее функциях.

Функции прибыли:

- характеризует экономический эффект, полученный в результате деятельности предприятия. Но все аспекты деятельности предприятия с помощью прибыли оценить невозможно. Такого универсального показателя и не может быть. Именно поэтому при анализе производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия используется система показателей;

- прибыль обладает стимулирующей функцией. Ее содержание состоит в том, что она одновременно является финансовым результатом и основным элементом финансовых ресурсов предприятия. Реальное обеспечение принципа самофинансирования определяется полученной прибылью. Доля чистой прибыли, оставшейся в распоряжении предприятия после уплаты налогов и других обязательных платежей, должна быть достаточной для финансирования расширения производственной деятельности, научно-технического и социального развития предприятия, материального поощрения работников;

- прибыль служит одним из источников формирования бюджетов разных уровней. Она поступает в бюджеты в виде налогов и наряду с другими доходными поступлениями используется для финансирования удовлетворения совместных общественных потребностей, обеспечения выполнения государством своих функций, государственных инвестиционных, производственных, научно-технических и социальных программ.

Можно выделить следующие источники получения прибыли:

- первый – образуется за счет монопольного положения предприятия по выпуску той или иной продукции или уникальности продукта. Поддержание этого источника на относительно высоком уровне предполагает постоянное обновление продукта;

- второй – связан непосредственно с производственной и предпринимательской деятельностью. Эффективность его использования зависит от знания конъюнктуры рынка и умения адаптировать развитие производства под эту постоянно меняющуюся конъюнктуру.

Величина прибыли в данном случае зависит от:

1) правильности выбора производственной направленности предприятия по выпуску продукции (выбор продуктов, пользующихся стабильным и высоким спросом);

2) создания конкурентоспособных условий продажи своих товаров и оказания услуг (цена, сроки поставки, обслуживание покупателей; послепродажное обслуживание и т. д.);

3) объемов производства (чем больше объем производства, тем больше масса прибыли);

4) структуры снижения издержек производства;

- третий – проистекает из инновационной деятельности предприятия. Его использование предполагает постоянное обновление выпускаемой продукции, обеспечение ее конкурентоспособности, рост объемов реализации и увеличение массы прибыли.

Первый вид прибыли — это валовая прибыль. Она определяется как разница между выручкой от продаж и себестоимостью проданных товаров, работ, услуг. Прибыль от продаж определяется с учетом коммерческих расходов (расходов по сбыту) и управленческих расходов (общепроизводственных и общехозяйственных расходов), если управленческие расходы признаны организацией в качестве расходов по обычным видам деятельности.

Балансовая прибыль, которую должно определять предприятие, рассчитывается следующим образом: к прибыли от продаж прибавляются (вычитаются) сальдо прочих доходов и расходов.

Далее определяется налогооблагаемая прибыль, или прибыль (убыток) до налогообложения, при расчете которой должна быть учтена (в соответствии с налоговым учетом):

1) прибыль, по которой уплачен налог;

2) прибыль, по которой предприятие имеет льготы;

3) прибыль, по которой налог уплачивается в особом порядке;

4) прибыль, увеличивающая налогооблагаемую базу за счет превышения нормируемых расходов (на рекламу, подготовку кадров, процентов за кредит, амортизации, представительских и др.).

Чистая прибыль (нераспределенная прибыль), т.е. прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, получается при вычете из прибыли до налогообложения налога на прибыль и используется на следующие цели:

1) развитие производства;

2) выплату дивидендов и других доходов учредителям и собственникам;

3) отчисления в фонд потребления;

4) уплату штрафных санкций за экологические нарушения, несвоевременные платежи в бюджет, завышение цен, сокрытие объектов налогообложения.

Важнейшая роль прибыли, усиливающаяся с развитием предпринимательства, конкуренции и рыночных отношений, определяет значимость ее правильного исчисления и планирования.

Процесс планирования прибыли нацелен на выявление внутрихозяйственных резервов на основе более рационального использования производственных фондов, материальных ресурсов, трудовых ресурсов.

Основную часть прибыли составляет прибыль от реализации продукции. Поэтому в процессе планирования финансовых результатов особое место отводится определению прибыли от реализации продукции (работ и услуг). Другой показатель — прибыль от реализации работ, услуг непромышленного характера (прибыль от прочей реализации).

К традиционным методам планирования прибыли относятся:

- а) метод прямого счета;
- б) аналитический метод.

Метод прямого счета применяется, как правило, при небольшом ассортименте выпускаемой продукции при составлении перспективных планов развития предприятия. Сущность метода прямого счета состоит в том, что плановая прибыль от реализации товарной продукции определяется как разность между планируемой выручкой от реализации продукции и полной себестоимостью реализуемой продукции. При этом выручка исчисляется в тех ценах, по которым предприятие реализует продукцию (за вычетом НДС и акцизов).

Таким образом, планируемый размер прибыли от реализации продукции (работ, услуг) можно рассчитать по следующей формуле:

$$Pr = Vr - Sp$$

где  $Pr$  — планируемая величина прибыли от продаж;

$Vr$  — планируемая выручка от реализации продукции;

$Sp$  — планируемая полная себестоимость реализуемой продукции, включая коммерческие и управленческие расходы.

Методом прямого счета прибыль планируют как в разрезе ассортимента выпускаемой продукции, так и на весь объем реализуемой продукции. Основой расчета в первом случае является развернутый план выпуска продукции по всей номенклатуре, полная плановая себестоимость каждой единицы изделий и цена реализации (отпускная цена предприятия) за единицу.

Для определения общей суммы прибыли от реализации продукции необходимо знать сумму прибыли, приходящуюся на остатки нереализованной продукции в плановом году. Расчет плановой прибыли от реализации продукции примет вид:

$$Pr = П1 + Пт - П2,$$

где П1 и П2 — прибыль в остатках нереализованной продукции на начало и конец планируемого периода;

Пт — прибыль по товарному выпуску планируемого периода (года), планируемая исходя из плана производства по развернутой номенклатуре, плановых калькуляций по каждому изделию, смет управленческих и коммерческих расходов.

Определение прибыли в переходящих товарных остатках имеет некоторые особенности. Ассортиментного учета по товарам, отгруженным, но не оплаченным покупателями, не ведется. Поэтому прибыль по входным и выходным остаткам товарной продукции исчисляется по всей их совокупности. Кроме того, складские товарные остатки на начало, и конец планируемого периода учитываются по производственной себестоимости, т.е. без внепроизводственных расходов. В связи с этим, прибыль по переходящим товарным остаткам определяется как разность между их величиной в ценах реализации и по производственной себестоимости.

При определении общего размера плановой прибыли необходимо учесть и прибыль от прочих операций (сальдо прочих доходов и расходов).

Метод прямого счета прибыли по своему содержанию прост и не требует больших затрат труда. Он позволяет весьма точно определить прибыль. Однако для этого к моменту планирования прибыли необходимо знать весь ассортимент выпускаемой продукции, подсчитать по плановым калькуляциям ее себестоимость, предельно точно спрогнозировать объем реализации этой продукции и цены в плановом году.

К числу недостатков метода прямого счета можно отнести то, что он не позволяет выявить факторы, влияющие на изменения прибыли в плановом году. Этот недостаток может быть устранен применением аналитического метода планирования прибыли.

Аналитический метод находит применение при планировании прибыли в отраслях с широким ассортиментом продукции, а также как дополнение к прямому методу и на стадии составления предварительных расчетов для бизнес-плана. Плановая величина прибыли определяется не по каждому виду выпускаемой продукции, а по всей сравнимой продукции в целом. Базой расчета здесь служат показатели базовой рентабельности, затрат на рубль товарной продукции, а также совокупность плановых показателей деятельности предприятия.

Исчисление прибыли аналитическим методом на основе базовой рентабельности включает в себя следующие этапы:

а) определение базовой рентабельности (Рб) как частного от деления ожидаемой прибыли за отчетный период (год) (ПО) на полную себестоимость сравнимой товарной продукции за тот же период (СО), т. е.  $R_b = PO \div CO$ ;

б) исчисление объема товарной продукции в плановом периоде по себестоимости отчетного года (Сп) и определение прибыли на товарную продукцию (Пр) исходя из базовой рентабельности, т. е.  $Pr = Sp \times R_b$ ;

в) учет влияния на плановую прибыль по сравнимой товарной продукции различных факторов (каждого в отдельности): объема производства, себестоимости сравнимой товарной продукции, ее ассортимента и качества, цен на сырье, материалы, энергию, готовую продукцию (работы, услуги) и т. п.:

г) расчет прибыли по несравнимой товарной продукции, прибыли в переходящих остатках готовой продукции и как результат— прибыли от реализации товарной продукции в плановом периоде (году).

План по прибыли на следующий год разрабатывается, как правило, в конце отчетного периода. Поэтому для определения базовой рентабельности используются отчетные данные за первые три квартала включительно и показатели ожидаемого выполнения плана на оставшийся до конца года период (за IV квартал).

На основе показателя базовой рентабельности исчисляется прибыль на планируемый период (год) только по сравнимой товарной продукции. Прибыль по несравнимой продукции определяется отдельно.

К аналитическому методу относится также планирование прибыли на основе затрат на рубль товарной продукции.

В данном случае прибыль планируется по всему выпуску товарной продукции (сравнимой и несравнимой) по следующей формуле:

$$Пв = Т \times (100 - 3) \div 100,$$

где Пв — прибыль от выпуска товарной продукции;

Т — выпуск товарной продукции в ценах реализации в планируемом периоде (году);

3 — затраты на 1 руб. товарной продукции, исчисленной в ценах реализации.

Для определения общей суммы прибыли от продаж полученный результат корректируют на изменение прибыли в переходящих остатках нереализованной продукции.

## **11 Показатели экономической эффективности организации**

### **Сущность и основные показатели экономической эффективности организации. Основные факторы их роста.**

На уровне отдельных предприятий и организаций в разных отраслях экономики используются разнообразные группы показателей экономической эффективности. Однако на каждом предприятии обязательно оценивается экономическая эффективность использования материалов, основных производственных фондов и оборотных средств, инвестиций и трудовых ресурсов, а также рассчитывается обобщающий показатель, который характеризует экономическую эффективность работы организации в целом.

Система показателей экономической эффективности деятельности организации включает несколько *групп*:

- 1) обобщающие показатели эффективности деятельности (производства);
- 2) показатели эффективности использования труда (персонала);
- 3) показатели эффективности использования основных производственных фондов;
- 4) показатели эффективности использования материальных ресурсов;
- 5) показатели эффективности использования финансовых средств (оборотных средств и инвестиций).

Каждая из этих групп включает определенное количество конкретных абсолютных или относительных показателей, которые характеризуют общую эффективность хозяйствования или эффективность использования отдельных видов ресурсов.

Для всесторонней оценки уровня и динамики экономической эффективности производства, результатов производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности предприятия (организации) вместе с приведенными основными следует применять также и специфические показатели, которые отражают степень использования кадрового потенциала, производственных мощностей, оборудования, отдельных видов материальных ресурсов и т.п.

Кратко рассмотрим сущность некоторых обобщающих *показателей эффективности деятельности (производства) организации*.

Относительный уровень удовлетворения потребностей рынка определяется как отношение ожидаемого или фактического объема продажи товаров (предоставления услуг) субъектом хозяйствования к выявленному спросу потребителей.

Доля прироста объема продукции за счет интенсификации производства отображает экономическую и социальную выгоду интенсивного (за счет лучшего использования имеющихся ресурсов) развития производства по сравнению с экстенсивным (за счет увеличения применяемых ресурсов):

$$Ч_{инт} = 100 \left( 1 - \frac{\Delta P_3}{\Delta V_в} \right),$$

где  $Ч_{инт}$  – доля прироста объема продукции, обусловленная интенсификацией производства;

$\Delta P_3$  – прирост применяемых ресурсов за определенный период, %;

$\Delta V_в$  – прирост объема производства продукции за тот самый период, %.

Народнохозяйственный эффект использования единицы продукции как обобщающий показатель эффективности деятельности исчисляется как прирост чистой прибыли (дохода), т.е. как прирост общего эффекта (увеличение прибыли вследствие роста объема производства и производительности труда, экономии эксплуатационных расходов и

инвестиционных ресурсов и т.п.) за вычетом стоимости приобретенной продукции производственно-технического назначения.

В условиях рынка важным обобщающим показателем выступает показатель общей рентабельности как отношение полученной прибыли к затратам всех видов ресурсов.

Согласно ресурсному и затратному подходам относительно определения экономической эффективности к обобщающим показателям эффективности можно также прибавлять приведенные дальше показатели.

Обобщающий показатель **эффективности применяемых ресурсов организации** можно рассчитать по формуле:

$$E_{зр} = \frac{V_{чп}}{Ч_{п} + (\Phi_{ос} + \Phi_{об}) k_{пзн}}$$

где  $E_{зр}$  – эффективность применяемых ресурсов, т.е. уровень производительности общественного (живого и овеществленного) труда;

$V_{чп}$  – объем чистой продукции предприятия (организации);  $Ч_{п}$  – численность работников;

$\Phi_{ос}$  – среднегодовой объем основных фондов по восстановительной стоимости;

$\Phi_{об}$  – стоимость оборотных фондов предприятия;

$k_{пзн}$  – коэффициент полных затрат труда, который определяется на макроуровне как отношение численности работников в сфере материального производства к объему произведенного за расчетный год национального дохода и применяется для перерасчета овеществленного в производственных фондах труда в среднегодовую численность работников.

Обобщающим показателем **эффективности потребляемых ресурсов** может быть показатель затрат на единицу товарной продукции, который характеризует уровень текущих затрат на производство и сбыт продукции (услуг), т.е. уровень себестоимости. Как известно, в себестоимость продукции потребляемые ресурсы включаются в виде оплаты труда (персонал), амортизационных отчислений (основные фонды и нематериальные активы) и материальных затрат (оборотные фонды).

Материалоемкость единицы продукции – отношение суммы материальных затрат к стоимости произведенной продукции. Показывает, сколько материальных затрат приходится на производство единицы продукции.

Материалоотдача – стоимость произведенной продукции, деленная на сумму материальных затрат. Характеризует выход продукции с каждой гривны потребленных материальных ресурсов (сырья, материалов, топлива, энергии).

Коэффициент использования сырья и материалов – определяется отношением чистого веса изделия к норме расхода или чистого веса изделия

к фактическому расходу материалов. Характеризует степень использования сырья и материалов.

Затраты топлива и энергии на единицу чистой продукции – топливоемкость или энергоемкость продукции.

Экономия материальных затрат – абсолютная и относительная.

Относительная экономия материальных затрат рассчитывается как разница фактической суммы материальных затрат и базисной, пересчитанной на темп прироста объема продукции.

Коэффициент извлечения продукта из исходного сырья характеризует степень использования полезного вещества, содержащегося в соответствующем виде исходного сырья. Он определяется отношением количества извлеченного полезного вещества из исходного сырья к общему его количеству, содержащемуся в этом сырье.

Известно, что эффективность деятельности организации во многом определяется уровнем управленческой работы, т.е. эффективностью деятельности аппарата управления, начиная от участка и цеха и заканчивая отраслью и экономикой в целом.

Понятие эффективность относительно менеджмента организации также предусматривает соответствующее соотношение затрат и результатов. Повысить эффективность управления - это с меньшими расходами получить большие и лучшие результаты. В ходе оценки эффективности управления нужно ответить на вопрос: что является результатом управления и какими являются затраты, связанные с его достижением?

Эффективность управления определяется не только оптимальностью функционирования объекта управления, но и качеством работы в управленческой системе. Очевидно, что управление является эффективным именно поэтому и в той мере, в которой оно оказывает содействие осуществлению миссии организации.

***На эффективность управления влияет ряд факторов,*** которые могут быть систематизированы по различным признакам.

По содержанию различают такие факторы:

- организационные - рациональная структура аппарата управления, четкое функциональное разделение труда, правильный подбор и расстановка кадров, рациональный документооборот, трудовая дисциплина;

- экономические - включают систему материального поощрения и материальной ответственности;

- технические - характеризуются технической оснащенностью труда управленцев, степенью использования техники, технической культурой;

- физиологические - это, главным образом, санитарно-гигиенические условия труда;

- социально-психологические - охватывают межличностные отношения, авторитет руководителей, систему моральных мотиваций.

По форме влияния различают факторы:

- прямого влияния, которые оказывают непосредственное воздействие на эффективность управленческой работы. К их числу относят: организацию

личного труда менеджеров, их квалификацию, правильность подбора и расстановки кадров в аппарате управления;

- косвенного влияния, которые осуществляют опосредованное воздействие на работу организации; т.е. это психологический климат в коллективе, стиль управления, динамика формальных и неформальных групп и т.п.

По продолжительности влияния выделяют факторы кратковременного действия и факторы продолжительного влияния, например, краткосрочное влияние могут иметь нарушения трудовой дисциплины. Вместе с тем большая часть факторов имеет продолжительное влияние, например, стиль управления, психологический климат в коллективе и т.п.

По степени формализации факторы, влияющие на эффективность управления, могут быть разделены на такие, которые могут быть выражены количественно, и на неизмеримые. Количественно измерить можно, например, уровень технического оснащения управленческого труда, интенсивность информационных потоков и пр. В то же время такие факторы, как удовлетворенность трудовой деятельностью, психологический климат и ряд других, не поддаются количественному измерению и не могут быть формализованы.

***Система показателей эффективности управления организацией*** основывается на сопоставлении полезных результатов деятельности организации с затратами на осуществление управленческой деятельности.

Затраты на управление состоят из таких расходов:

- на оплату труда (заработная плата, премии, доплаты и материальное поощрение всех категорий управленческого персонала - руководителей, специалистов, служащих);

- на технику управления (средства обработки и носители информации, оргтехника, другое техническое оснащение процессов управления);

- на организацию и обеспечение управления (научно-исследовательские работы, научная организация управленческого труда, обеспечение условий труда, подготовка и повышение квалификации менеджеров);

- накладных расходов (служебные командировки, почтово-телеграфные, телефонные и канцелярские расходы, представительные расходы и т.п.).

Уровень этих расходов в динамике может служить показателем абсолютной эффективности управления. Однако о настоящей экономической эффективности управления можно говорить тогда, когда затраты на управление не изменились, а качество управления улучшилось, или затраты на управление увеличились, но еще в большей степени улучшилось качество управления.

Наиболее распространенным *показателем эффективности управления* ( $E_y$ ) является отношение общего или конечного результата производства ( $P_k$ ) к совокупным затратами на управление ( $B_y$ ):

$$E_y = \frac{P_k}{B_y}$$

Этот показатель может приобретать разное содержание, в зависимости от того, какая величина выступает как общий результат деятельности организации - объем производства, объем реализации или сумма прибыли.

Другим широко употребляемым показателем эффективности системы менеджмента является отношение общего результата деятельности к количеству работников аппарата управления ( $Ч_{уп}$ ):

$$E_y = \frac{P_k}{Ч_{уп}}$$

Другие количественные показатели эффективности системы менеджмента также могут дать представление о его влиянии на результативность деятельности организации, например,

соотношения темпов изменения общего результата хозяйствования и темпов изменения расходов на управление,

доля заработной платы работников аппарата управления в себестоимости продукции (услуг) и темпы изменения этого показателя.

Экономию живого и овеществленного труда аппарата управления как критерий эффективности менеджмента характеризует:

- доля управленческого персонала в общей численности промышленно-производственного персонала организации и темпы ее изменения;
- сокращение продолжительности выполнения управленческих процедур,
- уменьшение непроизводительных затрат времени работников аппарата управления и т.п.

Однако результативность и эффективность управления зависит от системности и слаженности действий работников служб и подразделений, от рационального распределения между ними полномочий и обязанностей, от степени совершенства управленческих процедур и т.п. Учитывая это для оценивания эффективности деятельности работников аппарата управления используют ряд качественных показателей, которые характеризуют специфику управленческой работы. Основные среди них следующие:

– *уровень управляемости* ( $K_k$ ):

$$K_k = U_n / U_f,$$

где  $U_n$  – норма управляемости;  $U_f$  – фактическое количество подчиненных у руководителя;

– *коэффициент рациональности структуры* ( $K_{рс}$ ):

$$K_{рс} = 1 - \frac{Пф}{Пя} \text{ или } K_{рс} = 1 - \frac{Аф}{Атс},$$

где Пф, Пн – количество подразделений в аппарате управления фактически и в соответствии с нормативами; Аф, Атс – количество работников аппарата управления фактически и согласно типовой структуре;

– *степень централизации управленческих функций (Ки)*:

$$K_{ц} = P_{фв} / P_{ф} ,$$

где Pфв – количество принятых решений при выполнении данной функции на высших уровнях управления; Pф – общее количество принятых решений при выполнении данной функции на всех уровнях управления;

– *соотношение численности линейного и функционального персонала (Кс)*:

$$K_{с} = A_{лк} / A_{фк} ,$$

где Aлк – количество линейных руководителей; Aфк – количество работников функциональных служб;

– *степень формализации труда менеджеров (Кф)*:

$$K_{ф} = A_{нд} / A_{зу} ,$$

где Aнд – количество работников, работа которых организована на основе нормативных документов; Aзу – общее количество управленцев;

– *коэффициент полноты охвата функций управления (Кофу)*:

$$K_{офу} = K_{ф} / K_{н} ,$$

где Kф, Kн – количество функций (работ), которые осуществляются в аппарате управления фактически и за установленными нормативами;

– *коэффициент дублирования функций (Кд)*:

$$K_{д} = K_{рз} / K_{рн} ,$$

где Kрз – количество видов работ, закрепленных за несколькими подразделениями; Kрн – количество видов работ согласно утвержденным нормативам;

– *коэффициент глубины специализации управленческих работ (Кгс)*:

$$K_{гс} = T_{проф.р.} / T_{р} ,$$

где Tпроф.р – объем работ, профильных для данного подразделения; Tр – общее количество решений, принятых в подразделении;

– *коэффициент надежности системы управления (Кнад)*:

$$K_{над} = K_{н} / K_{заг} ,$$

где Kн – количество нереализованных решений; Kзаг – общее количество решений, принятых в подразделении.

Оценивая эффективность управления, не следует забывать, что его результативность в значительной мере зависит также от целого ряда неэкономических факторов: демократизации управления, рост инициативы, самоидентификации менеджеров с организацией и т.п.. Поэтому объективная и всесторонняя оценка эффективности управления возможная при системном использовании описанных и многих других количественных и качественных показателей.

Возможные направления реализации внутренних и внешних факторов повышения эффективности деятельности предприятий и организаций разнятся по силе влияния, степени использования и контроля. Поэтому для практики хозяйствования, для руководителей и соответствующих

специалистов (менеджеров) субъектов предпринимательской и других видов деятельности важным является точное знание масштабов действия, форм контроля и использования наиболее существенных внутренних и внешних факторов эффективности на различных уровнях управления деятельностью трудовых коллективов. Тот или иной субъект хозяйствования может и должен постоянно контролировать процесс использования внутренних факторов путем разработки и последовательной реализации собственной программы повышения эффективности деятельности, а также учитывать влияние на нее внешних факторов. В связи с этим возникает необходимость конкретизировать направление действий для использования главных внешних факторов повышения эффективности деятельности субъектов хозяйствования.

**Технология.** Технические нововведения, особенно современные формы автоматизации и информационных технологий, оказывают наиболее существенное влияние на уровень и динамику эффективности производства продукции (оказания услуг). По принципу цепной реакции они вызывают существенные (нередко коренные) изменения в техническом уровне и производительности технологического оборудования, методах и формах трудовых процессов, подготовке и квалификации кадров и т. п.

Оборудованию принадлежит ведущее место в программе повышения эффективности прежде всего производственной, а также иной деятельности субъектов хозяйствования. Производительность действующего оборудования зависит не только от его технического уровня, а и от надлежащей организации ремонтно-технического обслуживания, оптимальных сроков эксплуатации, сменности работы, загрузки во времени и т. п.

Материалы и энергия положительно влияют на уровень эффективности деятельности, если решаются проблемы ресурсосбережения, снижения материалоемкости и энергоемкости продукции (услуг), рационализируют управление запасами материальных ресурсов и источниками снабжения предприятий.

**Изделия.** Сами продукты труда, их качество и внешний вид (дизайн) также являются важными факторами эффективности деятельности субъектов хозяйствования. Уровень последней должен коррелировать с полезной стоимостью, то есть ценой, которую покупатель готов заплатить за изделие соответствующего качества. Однако для достижения высокой эффективности хозяйствования самой только полезности товара недостаточно. Предлагаемые предприятием (организацией) для реализации продукты должны появиться на рынке в нужном месте, в нужное время и по хорошо обдуманной цене. В связи с этим субъекты экономической деятельности должны следить за тем, чтобы не возникло любых организационных и экономических препятствий для необходимых маркетинговых исследований.

**Работники.** Основным источником и определяющим фактором роста эффективности деятельности являются работники — руководители, менеджеры, специалисты, рабочие. Деловые качества работников, повышение производительности их труда во многом определяются

действенным мотивационным механизмом на предприятии (в организации), поддерживающим благоприятный социальный микроклимат в трудовом коллективе.

Организация и системы. Единство трудового коллектива, рациональное делегирование ответственности, надлежащие нормы управляемости характеризуют хорошую организацию деятельности предприятия (учреждения), обеспечивающую необходимую специализацию и координацию управленческих процессов, а следовательно, более высокий уровень эффективности (производительность) любой сложной производственно-хозяйственной системы. При этом последняя для поддержания высокой эффективности хозяйствования должна быть динамической и гибкой, периодически изменяться в соответствии с новыми задачами, возникающими при каждой новой ситуации на рынке.

Методы работы. В условиях преобладания трудоемких процессов более совершенные методы работы становятся достаточно перспективными для роста эффективности деятельности предприятия. Постоянное совершенствование методов труда предусматривает анализ состояния и аттестацию рабочих мест, повышение квалификации кадров, обобщение и использование накопленного на других родственных предприятиях положительного опыта.

Стиль управления, сочетающий профессиональную компетентность, деловитость и высокую этику взаимоотношений между людьми, влияет практически на все направления деятельности предприятия. От него зависит, в какой мере учитываются внешние факторы роста эффективности производства на том или ином предприятии. Следовательно, надлежащий стиль управления как составной элемент современного менеджмента является действенным фактором повышения эффективности деятельности любого предприятия, любой предпринимательской структуры.

Государственная экономическая и социальная политика существенно влияет на эффективность общественного производства. Основными ее элементами являются: а) практическая деятельность структур власти; б) разные виды законодательства (законодательная деятельность); в) финансовые инструменты (мероприятия и стимулы); г) экономические правила и нормативы (регулирование доходов и оплаты труда, контроль за уровнем цен, лицензирование отдельных видов деятельности); д) рыночная, производственная и социальная инфраструктуры; е) макроэкономические структурные изменения; ж) программы приватизации государственных предприятий (организаций); з) коммерциализация организационных структур производственной сферы.

Институциональные механизмы. Для непрерывного повышения эффективности деятельности всех субъектов хозяйствования государство должно создать соответствующие организационные предпосылки, которые бы обеспечивали постоянное функционирование на национальном, региональном или отраслевом уровнях специальных институциональных механизмов — организации (исследовательских и учебных центров,

институтов, ассоциаций). Их деятельность нужно сосредоточить на: 1) решении ключевых проблем повышения эффективности различных производственно-хозяйственных систем и экономики страны в целом; 2) практическую реализацию на всех уровнях управления стратегии и тактики развития национальной экономики. Сейчас в мире насчитывается более 150 международных, национальных и региональных центров (институтов, ассоциаций) по производительности и управлению.

**Инфраструктура.** Важной предпосылкой роста эффективности производства на предприятиях является достаточный уровень развития и активной деятельности разнообразных институтов рыночной, производственной инфраструктуры. В современной деятельности предприятия пользуются услугами инновационных фондов и коммерческих банков, бирж (товарно-сырьевых, фондовых, труда) и других институтов рыночной инфраструктуры. Непосредственное влияние на результативность деятельности предприятия (организации) оказывает надлежащее развитие производственной инфраструктуры (коммуникаций, специализированных информационных систем, транспорта, торговли и т. п.). Решающее значение для эффективного развития всех структурных элементов экономики имеет достаточная сеть учреждений социальной инфраструктуры (см. главу 12 данного учебника).

Структурные преобразования в обществе также влияют на показатели эффективности на различных уровнях хозяйствования. Наиболее важными являются структурные изменения экономического и социального характера. Основные из них происходят в таких сферах: а) технологии, научные исследования и разработки (пропорции импортных и отечественных технологий; разработки, сопровождаемые революционными прорывами во многих отраслях знаний); б) состав и технический уровень основных фондов (основного капитала); в) масштабы производства малых и средних предприятий и организаций; г) модели занятости населения в различных отраслях производственной и непроизводственной сфер; д) состав персонала по признакам пола, образования, квалификации и т. п.

Только умелое и комплексное использование всей системы названных выше факторов обеспечивает достаточные темпы роста эффективности производства. При этом обязательность учета внешних факторов не является такой жесткой, как внутренних факторов эффективности деятельности.

## **12 Организация финансового планирования на предприятиях. Бизнес-план**

**1 Сущность и роль финансового планирования в рыночной экономике.**

**2 Методы финансового планирования и их сущность.**

**3 Стратегическое финансовое планирование и его сущность.**

**4 Бизнес - план и его разработка на основе оценки наличия материальных и финансовых ресурсов на начало планового периода, а также состояния производства, потребностей и возможностей его расширения.**

**1 Сущность и роль финансового планирования в рыночной экономике.**

*Финансовое планирование* – процесс разработки системы финансовых планов и показателей по обеспечению развития предприятия необходимыми

финансовыми ресурсами и повышению эффективности его деятельности в предстоящем периоде.

Объектом финансового планирования выступают финансовые ресурсы предприятия.

Финансовое планирование является важнейшей частью используемого на предприятиях финансового механизма.

*Основные задачи финансового планирования деятельности организации:*

- обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами оперативной, инвестиционной и финансовой деятельности;
- определение путей эффективного вложения капитала, степени рационального его использования;
- выявление внутрихозяйственных резервов увеличения прибыли за счет экономного использования денежных средств;
- установление рациональных финансовых отношений с бюджетом, банками и контрагентами;
- соблюдение интересов акционеров и других инвесторов;
- контроль за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью организации.

Планирование связано, с одной стороны, с предотвращением ошибочных действий в области финансов, с другой – с уменьшением числа неиспользованных возможностей. Практика хозяйствования в условиях рыночной экономики выработала определенные подходы к планированию развития отдельного предприятия в интересах ее владельцев и с учетом реальной обстановки на рынке.

*Значение финансового планирования для хозяйствующего субъекта* состоит в том, что оно:

- воплощает выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей;
- обеспечивает финансовыми ресурсами, заложенные в производственном плане экономические пропорции развития;
- предоставляет возможности определения жизнеспособности проекта предприятия в условиях конкуренции;
- служит инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Финансовое планирование тесно связано и опирается на маркетинговый, производственный и другие планы предприятия, подчиняется миссии и общей стратегии предприятия. Следует отметить, что никакие финансовые прогнозы не обретут практическую ценность, пока не проработаны производственные и маркетинговые решения. Более того, финансовые планы будут нереальны, если недостижимы поставленные маркетинговые цели, если условия достижимости целевых финансовых показателей невыгодны для предприятия в долгосрочной перспективе.

*Принципы финансового планирования:*

1. Принцип соответствия состоит в том, что финансирование текущих активов следует планировать преимущественно за счет краткосрочных источников. В то же время для проведения модернизации основных средств следует привлекать долгосрочные источники финансирования.

2. Принцип постоянной потребности в собственных оборотных средствах сводится к тому, что в планируемом балансе предприятия сумма оборотных средств должна превышать сумму краткосрочных задолженностей, т.е. нельзя планировать «слабо ликвидный» баланс.

3. Принцип избытка денежных средств предполагает в процессе планирования иметь некоторый запас денежных средств для обеспечения надежной платежной дисциплины в случае, когда какой-либо из плательщиков просрочит по сравнению с планом свой платеж.

4. Принцип рентабельности капиталовложений. Заемный капитал выгодно привлекать в том случае, если он повышает рентабельность собственного капитала. В данном случае обеспечивается положительное действие эффекта финансового рычага.

5. Принцип сбалансированности рисков – особенно рисковые долгосрочные инвестиции целесообразно финансировать за счет собственных средств.

6. Принцип приспособления к потребностям рынка – для предприятия важно учитывать конъюнктуру рынка и свою зависимость от предоставления кредитов.

7. Принцип предельной рентабельности – целесообразно выбирать те капиталовложения, которые обеспечивают максимальную (предельную) рентабельность.

*Финансовое планирование* (в зависимости от содержания назначения и задач) *можно классифицировать на:*

1. Перспективное финансовое планирование в современных условиях охватывает период времени от одного года до трех лет. Однако такой временной интервал носит условный характер, поскольку зависит от экономической стабильности и возможности прогнозирования объемов финансовых ресурсов и направлений их использования.

Перспективное планирование включает разработку финансовой стратегии предприятия и прогнозирование финансовой деятельности.

2. Текущее финансовое планирование (бюджетирование) рассматривается как составная часть перспективного плана и представляет собой конкретизацию его показателей. Текущий финансовый план составляется на год.

3. Оперативное планирование – разработка и доведение до исполнителей бюджетов платежных календарей и других форм оперативных плановых заданий по всем основным вопросам финансовой деятельности (месяц, квартал, до года).

Все подсистемы финансового планирования на предприятии находятся во взаимосвязи и осуществляются в определенной последовательности. Исходным этапом планирования является перспективное финансовое

планирование и прогнозирование основных направлений финансовой деятельности организации.

Наличие лишь одного финансового плана в большинстве случаев негативно сказывается на эффективности финансового планирования в целом. Опыт известных зарубежных компаний свидетельствует о том, что наиболее разумным является применение всей системы финансовых планов, различающихся по своим срокам и целям.

## **2 Методы финансового планирования и их сущность.**

Планирование финансовых показателей осуществляется с помощью системы методов.

*Методы финансового планирования* — это конкретные способы и приемы расчетов финансовых показателей организации.

Финансовое планирование сводится, с одной стороны, к точным расчетам финансовых показателей на ближайшее время и их балансовой увязке в соответствующем финансовом документе, а с другой стороны — к прогнозным расчетам, носящим вероятностный и многовариантный характер. При планировании финансовых показателей организации применяются нормативный, расчетно-аналитический, балансовый, оптимизационный, экономико-математический и долевого методы.

### *Основные методы финансового планирования.*

В практике финансового планирования применяются следующие методы: экономического анализа, нормативный, многовариантности расчетов, балансовый и др.

*Метод экономического анализа* позволяет оценить финансовое состояние предприятия, определить динамику финансовых показателей, тенденции их изменения, внутренние резервы увеличения финансовых ресурсов. Этот метод целесообразно применять в тех случаях, когда отсутствуют финансово-экономические нормативы, а выявленная в процессе анализа взаимосвязь показателей стабильна и сохранится в плановом периоде.

*Нормативный метод* используется для определения потребности в финансовых ресурсах на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов, как законодательно установленных (ставки налогов и других обязательных платежей, нормы амортизационных отчислений и т.п.), так и разработанных непосредственно на предприятии и используемых для регулирования хозяйственно-финансовой деятельности.

Нормативный метод широко применяется в финансовом планировании. Например, при планировании себестоимости продукции используются нормы расходов сырья, материалов, топлива, расходов на оплату труда производственных работников и др.

*Метод многовариантности расчетов* состоит в том, что рассчитываются альтернативные варианты плановых показателей, чтобы выбрать из них оптимальный. При этом критериями выбора могут быть:

- минимальная величина стоимости вложенного капитала;
- максимальная величина прибыли;
- максимальная рентабельность активов и собственного капитала;
- повышение конкурентоспособности организации и др.

*Использование балансового метода* позволяет увязать между собой отдельные плановые показатели, например потребности организации в финансовых ресурсах с источниками их формирования.

В системе финансового планирования могут применяться методы балансовых расчетов (по формуле  $O_0 + \Pi = P + O_1$ ) при разработке баланса доходов и расходов платежного календаря, планового баланса.

При разработке финансовых планов могут также использоваться коэффициентный метод, метод экономико-математического моделирования.

В качестве инструментария широко используются различные финансовые таблицы, графические изображения.

### *Нормативный метод финансового планирования*

Нормативный метод заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность организации в финансовых ресурсах и их источниках. Такими нормативами являются ставки налогов, ставки тарифных сборов и взносов, нормы амортизационных отчислений, нормативы потребности в оборотных средствах и др. В финансовом планировании применяется целая система норм и нормативов. Она включает:

- республиканские нормативы — единые на всей территории РБ для всех отраслей и организаций: ставки республиканских налогов, нормы амортизации основных фондов, ставки тарифных взносов на государственное социальное страхование и др.;
- местные нормативы (местные налоги и т.д.);
- отраслевые нормативы, действующие в масштабах отдельных отраслей или по группам организационно-правовых форм хозяйствующих субъектов: акционерное общество, ИП и т.д.;
- нормативы организации, разрабатываемые непосредственно хозяйствующим субъектом и используемые им для регулирования производственно-торгового процесса и финансовой деятельности, контроля за эффективным использованием финансовых ресурсов: нормы потребности в оборотных средствах, кредиторской задолженности, запасов сырья, материалов, товаров, тары, нормативы распределения финансовых ресурсов и прибыли. Нормативный метод является самым простым методом. Исходя из норматива и величины базового показателя рассчитываются финансовые показатели.

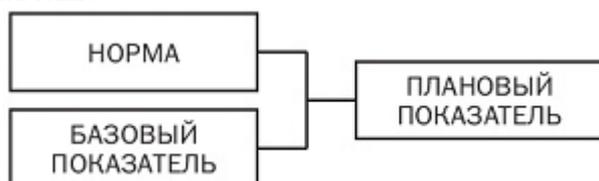


Рис. 1. Нормативный метод планирования

### *Расчетно-аналитический метод планирования*

Расчетно-аналитический метод состоит в том, что на основе анализа достигнутой величины финансового показателя, принимаемого за базу, и индексов его изменения в плановом периоде рассчитывается плановая величина этого показателя. Данный метод финансового планирования широко применяется в тех случаях, когда отсутствуют технико-экономические нормативы, а взаимосвязь между показателями может быть установлена косвенно, на основе анализа их динамики и связей. В основе этого метода лежит экспертная оценка.

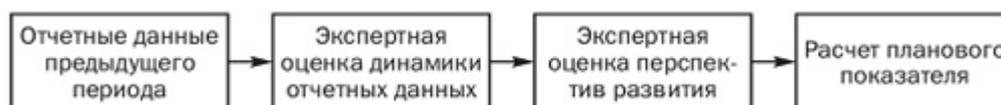


Рис. 2. Этапы расчетно-аналитического метода финансового планирования

Расчетно-аналитический метод широко применяется, например, при планировании суммы прибыли и доходов, определении величины отчислений от прибыли в фонд накопления, потребления и резервный фонд.

Расчет планируемой величины финансовых показателей можно отразить в следующих виде:

$$\Phi.n_{.пл} = \Phi.n_{.отч} \times I,$$

где  $\Phi.n_{.пл}$  - планируемая величина финансового показателя;

$\Phi.n_{.отч}$  — отчетное значение финансового показателя;

$I$  — индекс изменения финансового показателя.

#### *Балансовый метод финансового планирования*

Балансовый метод состоит в том, что путем построения балансов достигается увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них.

Применение балансового метода призвано обеспечить сбалансированность доходов и поступлений с расходами и отчислениями, т.е. соответствие источников финансовых ресурсов и финансирования за счет них. Для рационального использования всех источников финансовых ресурсов организации необходима полная сбалансированность объемов финансирования каждого расхода на основе распределения каждого источника. Использование балансового метода в процессе финансового планирования определяет характер составления финансового плана. Процесс финансового планирования в организациях является итерационным, так как именно итерации и позволяют достичь компромисса между доходами и расходами. Итерационный характер процесса финансового планирования является одной из причин того, что этот процесс довольно трудоемкий и длительный по времени.

Балансовый метод применяется, прежде всего, при планировании распределения прибыли и других финансовых ресурсов, планировании потребности поступлений средств в финансовые фонды — фонд накопления, фонд потребления и др. Например, балансовая увязка по финансовым ресурсам имеет вид:

$$O_n + П = P + O_k,$$

где  $O_n$  - остаток средств на начало периода;

$П$  - поступление средств;

$P$  — расходование средств;

$O_k$  - остаток средств на конец периода.

#### *Метод оптимизации финансовых плановых решений*

Метод оптимизации финансовых плановых решений (или метод многовариантности) заключается в разработке нескольких вариантов финансовых плановых расчетов для выбора оптимального из них. При этом могут применяться разные критерии выбора:

- минимум затрат;
- максимум прибыли;
- минимум вложений капитала при наибольшей эффективности результата;
- минимум времени оборачиваемости оборотных средств;
- максимум дохода на рубль вложенного капитала;
- минимум финансовых потерь от финансовых рисков.

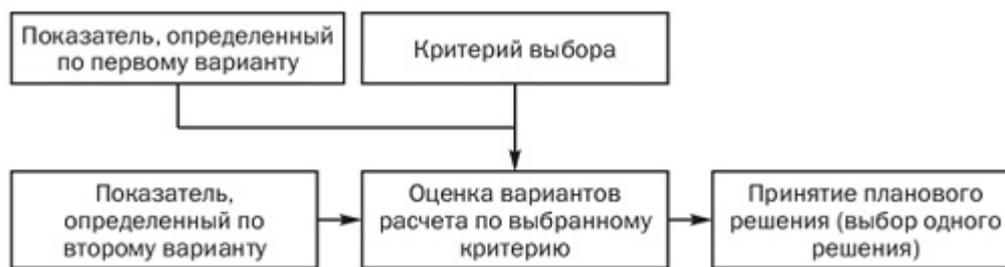


Рис. 3. Этапы оптимизации плановых решений

### Метод экономико-математического моделирования

Метод экономико-математического моделирования при финансовом планировании позволяет найти количественное выражение взаимосвязей финансовых показателей и факторов, их определяющих. Эта связь выражается в экономико-математической модели. Она представляет собой математическое отображение финансового процесса, зависимость совокупности факторов, характеризующих структуру и закономерности данного финансового процесса. Они выражаются с помощью математических символов, уравнений, неравенств, таблиц, графиков и т.д. В модель включаются только основные (определяющие) факторы. Построение экономико-математической модели финансового показателя складывается из следующих этапов:

- изучение динамики финансового показателя за определенный отрезок времени и выявление факторов, влияющих на направление этой динамики и степени зависимости;
- расчет модели функциональной зависимости финансового показателя от основных факторов;
- разработка различных вариантов плановых значений финансового показателя;
- анализ и экспертная оценка перспективных значений финансового показателя;
- принятие финансового планового решения и выбор оптимального варианта.

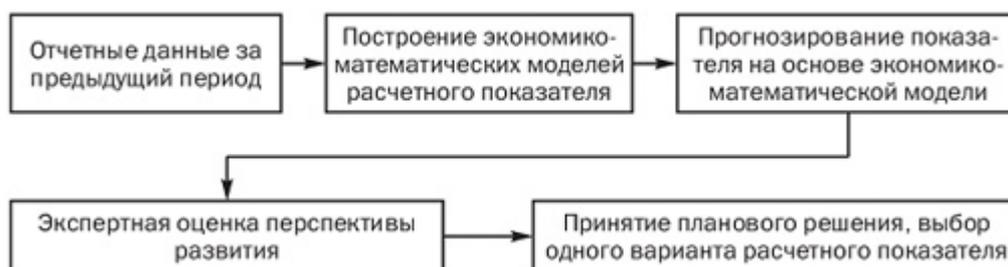


Рис. 4. Этапы экономико-математического моделирования финансового плана

Модель может строиться по функциональной или корреляционной связи. Функциональная связь выражается уравнением вида:

$$y = f(x_1, x_2, \dots, x_n),$$

где  $y$  - планируемый финансовый показатель;

$x_i$  -  $i$ -й фактор,  $i = 1, 2, \dots, n$ .

### *Долевой метод финансового планирования*

Долевой метод заключается в определении удельного веса расходов в общем объеме поступлений. Использование долевого метода позволяет в процессе реализации финансового плана минимизировать расходы организации.

Таблица 1. Пример финансового плана, составленного долевым методом

ПОКАЗАТЕЛИ	%
Поступлений — всего	100,0
Расходы:	
— приобретение сырья и материалов	33,1
— топливо, энергия	1,5
— услуги сторонних организаций, связанных с производственным процессом	2,0
— оплата труда	14,1
— услуги сторонних организаций, связанных с управлением	2,9
— арендные платежи	6,3
— содержание автотранспорта	1,2
— налоги	30,0
— социальные выплаты	1,2
— содержание Совета директоров	0,9
— выплаты дивидендов	3,0
— затраты на развитие	3,8

В зависимости от размера денежных поступлений на основе утвержденных весов определяется лимит расходов по каждой статье на определенную дату. В этом случае контролируются не абсолютные цифры, а структура расходов. Это гарантирует безубыточную деятельность организации и позволяет наиболее рационально использовать финансовые ресурсы.

### **3 Стратегическое финансовое планирование и его сущность.**

*Стратегическое финансовое планирование* - это процесс разработки системы финансовых планов и плановых (нормативных) показателей по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его обычной деятельности в будущем периоде.

В зависимости от периода действия финансовые планы предприятий принято делить на стратегические, перспективные, бизнес-планы, текущие (годовые) и оперативные. Основным принципом, на основе которого формируется система финансового планирования предприятия, является доминирование стратегического планирования над оперативным планированием.

*Стратегическое планирование* - это систематизированный и логический процесс, основанный на рациональном мышлении. В то же время стратегическое планирование является искусством прогнозирования, исследования, расчетов и выбора альтернатив.

*Стратегия планирования* - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей предприятия и путей их достижения.

Основу для всех управленческих решений составляет стратегическое планирование. Оно становится все более актуальным для отечественных предприятий.

В рамках стратегического планирования стратегия предприятия является основным ядром его стратегического управления. Для обеспечения эффективного управления стратегический план должен основываться на глубоких исследованиях и охватывать период от трех до десяти лет. Он объединяет структурные подразделения предприятия общей целью, предоставляет всем процессам однонаправленность и скоординированность, что позволяет наиболее полно и эффективно использовать имеющиеся ресурсы, комплексно, качественно и быстро решать различные задачи управления.

В зависимости от основных направлений расширения деловой активности предприятия используют стратегии планирования, представленные в таблице 2.

Таблица 2 - Виды стратегии предприятия

Название стратегии	Характеристика стратегии планирования
Расширение активности предприятия "в глубину"	Сегментация существующих рынков с целью захвата своими товарами новых групп потребителей
Расширение активности предприятия "в ширину"	Диверсификация производства, т.е. пополнение производственной программы новыми видами изделий, связанные с основным профилем предприятия, так и не связанные с ним
Расширение активности "из-за пределов"	Интернационализация производства через освоение новых зарубежных рынков
Количественный рост	Наращивание объема производства неизменной номенклатуры товаров для "старого" рынка

Каждая из этих стратегий связана с определенным прогнозом потоков денежных средств, а поэтому эти варианты можно рассматривать как четыре взаимоисключающих проекта инвестиций.

Формирование стратегического плана предприятия предусматривает разработку целого ряда стратегий: развития предприятия, организационной, интеграционной, финансовой, ресурсной, стратегии поведения; маркетинговой, товарно-рыночной, технологической и социальной стратегии.

В разработке стратегического плана главную роль играет *финансовая стратегия*. Последняя как категория финансового менеджмента имеет свои особенности. Наряду с другими функциональными стратегиями - технологической, маркетинга и другими она может рассматриваться также как функциональная стратегия. В то же время наличие финансовых ресурсов определяет возможность и варианты реализации как базовой стратегии развития предприятия, так и ее функциональных стратегий. С точки зрения развития предприятия финансовая стратегия ключевой стратегией.

Как функциональная финансовая стратегия она подчиненный характер относительно общей стратегии развития предприятия. Поэтому все составляющие стратегии предприятия является той или иной степени детерминантами финансовой стратегии или критериальной основой финансовой стратегии в целом или отдельных ее элементов.

*Финансовая стратегия предприятия* - это способ реализации предприятием долгосрочных целей финансовой деятельности, устранения противоречия между потребностью в финансовых ресурсах и возможностями их формирования. Выбор путей достижения целей определяет финансовая политика.

*Цель стратегического финансового планирования на предприятии* - обеспечение оптимального размера средств, необходимых для успешной операционной и инвестиционной деятельности, а в конечном итоге - достижение прибыльности предприятия. Стратегическое финансовое планирование направлено, с одной стороны, на устранение ошибочных действий в области финансов, а с другой - на уменьшение неиспользованных внутренних резервов.

Оно должно ориентироваться на рыночную конъюнктуру, учитывать вероятность наступления определенных событий и одновременно разрабатывать модели поведения предприятия за изменения ситуации с материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами. В условиях экономической нестабильности, которая сейчас присуща отечественным компаниям, чрезвычайно сложно осуществлять долгосрочное планирование. В этих условиях система финансового планирования должна основываться не столько на количественном анализе и постановке жестких временных количественно заданных целях, сколько на системном осмыслении и взаимосвязи имеющихся ресурсов в соответствии с философией предприятий с открывающимися. Для нестабильной экономической обстановки рациональными будет синтез планомерного подхода и текущей корректировки, когда используется сочетание достаточно общих направлений развития интервалом в 3-5 лет и конкретных планов на срок до одного года.

Основным результатом стратегического планирования является *стратегический план предприятия*. Стратегические планы развития предприятий разрабатываются в форме средне- и долгосрочных. Среднесрочные планы разрабатываются на период от двух до пяти лет, а долгосрочные - от пяти до пятнадцати лет и более.

Стратегическое финансовое планирование определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства, является основной формой реализации главных целей предприятия.

В процессе разработки финансовой стратегии следует учитывать динамику макроэкономических процессов, тенденции развития отечественных финансовых рынков, возможности диверсификации деятельности предприятия.

Для определения стратегии финансового планирования на предприятии необходимо осуществлять анализ финансового состояния.

Стратегическое финансовое планирование связано с планированием производственно-инвестиционной деятельности предприятий и способствует выявлению внутренних резервов для потребностей предприятия.

Для хозяйствующего субъекта значение стратегического финансового планирования заключается в том, что оно обеспечивает:

- разработку целей в форме конкретных финансовых показателей;
- финансовыми ресурсами заложенные в производственном плане экономические пропорции развития;
- определение с помощью стратегического финансового плана жизнеспособности проекта предприятия в условиях конкуренции;
- привлечение финансовых ресурсов от внешних инвесторов.
- воплощает определенные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей.

Объектами планирования являются доходы предприятия, включая накопления (прибыль и т.д.), взаимоотношения с государственным бюджетом и государственными внебюджетными фондами, объем капиталовложений, других форм инвестирования финансовых ресурсов (в частности, участие на рынке ценных бумаг), объем долгосрочных

кредитов банков на инвестиционные мероприятия, потребность предприятия в собственном оборотном капитале и источниках их покрытия.

Опыт многих развитых компаний промышленных стран показывает, что при современном рынке, с его жесткой конкуренцией, планирование финансово-хозяйственной деятельности является важнейшим условием их выживания, экономического роста и процветания. Именно оно позволяет оптимально связать имеющиеся возможности предприятия по выпуску продукции со спросом и предложением, сложившихся на рынке.

Предприятия, на которых применяются стратегические методы финансового планирования, могут эффективно организовать свою производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность. Например, с помощью стратегического финансового планирования достаточно крупные компании, которые имеют дочерние предприятия могут не только определить плановые объемы производства продукции, выручки от реализации, объемы затрат на производство этой продукции и др., Но и корректировать направления производственно-финансовой деятельности дочерних предприятий в зависимости от их потребностей и возможностей финансовой отдачи.

#### **4 Бизнес - план и его разработка на основе оценки наличия материальных и финансовых ресурсов на начало планового периода, а также состояния производства, потребностей и возможностей его расширения.**

Сложившиеся подходы отечественных предприятий к разработке финансовых планов, описанные выше, не позволяют эффективно и в полной мере решать задачи и достигать целей, определенных в финансовой стратегии развития предприятия. Финансовое планирование, как правило, оторвано от маркетинговых исследований и опирается на план производства, а не сбыта, что ведет к существенному отклонению фактических показателей от плановых. Процесс финансового планирования затянут во времени, при планировании преобладает затратный механизм ценообразования, отсутствует разделение затрат на постоянные и переменные, не используется понятие маржинальной прибыли, не проводится анализ безубыточности, не оценивается эффект операционного рычага и не рассчитывается запас финансовой прочности.

Рыночная экономика требует качественно новых подходов к вопросам финансового планирования на предприятии. Многие проблемы внутрифирменного финансового планирования могут решаться посредством применения новых современных технологий планирования. Для организации наиболее эффективного финансового планирования в отечественной практике все чаще используется система бюджетирования.

Бизнес-план (с англ. – план предпринимательской деятельности) включает два слагаемых «бизнес» и «план».

В современных справочниках и словарях **бизнес** – это инициативная самостоятельная экономическая деятельность субъекта в условиях рыночной экономики, нацеленная на получение прибыли путем создания и реализации определенных видов продукции и услуг.

Бизнес осуществляется за счет собственных и/или заемных средств под свой риск и под свою имущественную ответственность. Синонимы понятия «бизнес» – предпринимательство, коммерция, торговля, организация, фирма.

**Бизнес-планом называется документ, содержащий экономическое обоснование развития предприятия, выпуска новой продукции или реализации других коммерческих идей.**

Бизнес-план сочетает в себе черты стратегических и текущих планов. Он составляется при создании предприятия или в переломные моменты его существования, например, при расширении масштабов деятельности,

привлечении потенциальных инвесторов, эмиссии ценных бумаг и т.д. Разработка бизнес-плана позволяет прогнозировать различные варианты развития бизнеса и выявить проблемы, с которыми может столкнуться предприятие.

Бизнес-планы разрабатываются в различных модификациях в зависимости от назначения: бизнес-план предприятия, бизнес-план инвестиционного проекта по выпуску новых видов продукции (работ, услуг, технического решения).

Данная классификация представлена на рисунке 5.



Рис. 5 – Классификация бизнес-планов

**Бизнес-план предприятия** – это программа эффективного управления предприятием, направленная на обеспечение конкурентоспособности предприятия и устойчивого финансового положения предприятия. Существуют различия между бизнес-планом создаваемого предприятия и действующего. В первом случае, предприятие опирается на прогнозные и оценочные данные, которые позволяют разрабатывать производственную, маркетинговую и организационную структуру предприятия, заинтересовывать потенциальных инвесторов в будущей перспективности и прибыльности своего предприятия. Во втором случае, бизнес-план опирается на результаты и опыт функционирования предприятия, позволяет определить возможности его развития, предопределить изменения, которые предстоит осуществить, перераспределять инвестиции в те области, которые принесут в будущем высокий доход.

**Бизнес-план инвестиционного проекта** – это технико-экономическое обоснование внедрения инноваций. Он предполагает сравнительный анализ эффективности предлагаемых мероприятий, оценку необходимых для их реализации инвестиций и решение проблем, связанных с осуществлением проекта.

Бизнес-планирование по своей природе является уникальным процессом, что объясняется неповторимостью каждого инвестиционного проекта и предприятия. Вместе с тем при разработке любого из них используются базовые принципы, являющиеся общими, независимо от отрасли, в которой реализуется проект, и организационно-правовых

особенностей предприятия, его осуществляющего. К ним относятся определение целей бизнес-планирования и требований к его разработке, а также выбор типовой структуры бизнес-плана.

Наиболее общая цель бизнес-плана – прогноз хозяйственной деятельности предприятия-инициатора проекта на определенный период времени в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых финансовых ресурсов, в том числе в форме иностранного кредита.

**В связи с этим бизнес-план помогает решить следующие основные задачи:**

- определение конкретных количественных показателей и сроков достижения целей предприятия;
- разработка взаимоувязанных планов производства, маркетинга, финансов;
- определение необходимых ресурсов и поиска их источников;
- выявление проблем, с которыми возможно придется сталкиваться;
- организация системы контроля за ходом осуществления плана;
- подготовка основательного обоснования, с целью привлечения инвесторов.

Первые пять направлений необходимы предприятию для своего развития даже в тех случаях, когда нет надобности в привлечении сторонних инвестиций.

В мировой практике бизнес-план разрабатывается на основе стандартных требований к его оформлению: простота и четкость изложения плана; достаточность, надежность и достоверность информации; обоснованность и объективность; достижимость поставленных целей; комплектность; перспективность; гибкость и оптимальность.

Содержание конкретного бизнес-плана зависит от отраслевой принадлежности предприятия, размера предприятия, стратегии предприятия (расширение, создание), условий финансирования.

**Бизнес-план в общем виде состоит из следующих разделов:**

- Резюме;
- Характеристика организации и стратегия ее развития;
- Описание вида деятельности, продукции, их характеристика;
- Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга;
- Производственный план;
- Организационный план;
- Инвестиционный и инновационный план;
- Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности;
- Показатели эффективности деятельности предприятия;

Объем и содержание разделов бизнес-плана зависит от целей его разработки, размеров предприятия, отраслевой специфики и особенностей его финансово-хозяйственной деятельности.

### 13 Менеджмент организации Сущность менеджмента организации.

**Понятие миссии и цели организации, их роль в менеджменте. Классификация целей, общие требования к процессу целеполагания в менеджменте. Функции менеджмента: понятие, место в системе категорий менеджмента, классификация. Общие и специальные функции менеджмента и их взаимосвязь. Планирование как функция менеджмента. Организация как функция менеджмента. Мотивация как функция менеджмента. Контроль как функция менеджмента. Принципы менеджмента: понятие, классификация и их формирование. Понятие методов управления. Организационно-административные методы менеджмента. Экономические методы менеджмента. Социально-психологические методы менеджмента.**

Миссия - основная общая цель организации – четко выраженная причина ее существования. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Миссия должна быть официально сформулирована, и о ней должно быть сообщено сотрудникам организации. Миссия служит в качестве ориентира, на котором руководители основывают свои решения. Выбор слишком узкой миссии может сузить возможности руководства находить альтернативы при принятии решений, слишком обширной – повредить успеху организации.

Цель – описание результатов деятельности организации в будущем.

5 правил формулирования целей:

- цель должна быть измеримой и конкретной (снижать текучесть кадров на 10% в год)

- цель должна иметь сроки

- цель должна быть однозначно определена

- цель должна быть мобилизующей, но достижимой

- должны быть ответственные за достижение цели

У любой организации должно быть, как правило, 6 групп целей:

- экономические – доля рынка, прибыль, рентабельность

- производственные – направлены на совершенствование производства, снижение затрат, высокое качество.

- научно-технические – освоение новой продукции, новые технологии, новое оборудование

- ресурсные – внедрение ресурсосберегающих технологий

- социальные – поддержание высокого качества трудовой жизни (условия труда, заработная плата), подготовка персонала, социальные услуги.

- экологические – защита от вредных факторов; уменьшение выбросов в природу.

**Общие требования к процессу целеполагания**

*Цели должны быть:*

- Конкретны

- доступны для понимания
- реальны
- достижимы

#### **Ключевые принципы постановки целей:**

- Обсуждение целей
- Определение приоритетов
- установление сроков выполнения целей
- обеспечение регулярной обратной связи
- связь целей с системой поощрения

Постановка целей организации требует от руководителей доведения их до сведения подчиненных, объяснения важности их достижения, определения механизма достижения (т.е. определение материальных, человеческих, финансовых, информационных ресурсов; сроков выполнения; распределение систем ответственности, контроля, мотивации, использование технологий и других потенциальных источников).

Цели организации не остаются неизменными, каждому этапу и циклу ее развития соответствуют определенные цели. Необходима своевременная их корректировка для успешного функционирования организации.

В целеполагании всегда возникает задача свести множество возникающих целей к минимуму, из минимума выбрать главную цель, исключить те, которые выступают как средство достижения других целей или не влияют на выбор альтернатив. Главное при определении целей указать ЧТО и КОГДА.

После того как цель поставлена, возможности и ресурсы системы переоцениваются с позиции цели. Учитываются и мобилизуются те из них, которые в наибольшей степени способствуют ее достижению.

Целеполагание включает не только образование целей, но и их проверку, корректировку, согласование, прогнозирование. Завершающее звено целеполагания – программирование деятельности по достижению сформулированных целей.

**Функции управления** – это определенные виды управленческой деятельности, выделившиеся в процессе специализации управленческого труда.

Функции управления носят объективный характер, поэтому их применение должно быть основано на познании принципов управления и учете конкретной обстановки. Они универсальны, т.к. характеризуют любой процесс управления.

Для выполнения функций управления должны быть созданы управленческие должности и организационная структура управления, для того чтобы установить, кто конкретно выполняет функции и каким образом управленческие работники взаимодействуют между собой.

Функции управления делятся на 2 группы: - общие (основные); - специальные.

**Общие функции управления** осуществляются в каждой производственной системе и на каждом уровне управления. Весь процесс

управления представляется как цепь последовательных, циклически повторяющихся общих функций: планирование, организация, мотивация и контроль.

Содержание основных функций управления меняется на различных ступенях управления. Эти изменения проявляются через **специальные функции**.

Специальные функции дают характеристику процесса управления в пространстве, определяя его направленность на конкретные стороны и сферы деятельности предприятия. При этом весь процесс управления расчленяется по определенным направлениям деятельности организации, в рамках которых повторяются и воспроизводятся управленческие циклы. К *специальным функциям* управления предприятием относятся: - маркетинг, данное управление призвано посредством маркетинговой деятельности по реализации созданного организацией продукта увязать в единый непротиворечивый процесс удовлетворение потребностей клиентов, организации и достижение целей организации; - управление основным производством предполагает, что соответствующие службы менеджмента, руководители определенного уровня осуществляют управление процессом переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, поступающих на входе в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде; - управление вспомогательным производством; - управление инновационной деятельностью; - управление научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами; - управление подготовкой производства; - управление закупками; - управление бухгалтерской деятельностью; - управление финансами состоит в том, что менеджмент осуществляет управление процессом движения финансовых средств в организации; - управление трудом и заработной платой; - управление качеством продукции; - управление сбытом; - управление капитальным строительством и др.

Состав специальных функций определяется спецификой деятельности предприятия. Общие и специальные функции взаимосвязаны и образуют единую систему. Выполнение каждой специальной функции предполагает исполнение всех общих функций управления.

Планирование деятельности предприятия является экономической основой отношений всех хозяйствующих субъектов и экономических объектов с различными формами собственности. Методологической базой целевого планирования производства является системный анализ, который предполагает:

1. Обследование объектов и среды производства, для предварительной формализации целей, назначения и задач продукта;
2. Исследование и сопоставление альтернативных действий, которые должны приводить к достижению поставленных целей проектирования и производства;
3. Сравнение альтернатив по величине достигаемого эффекта проекта в зависимости от затрат на его достижение;

4. Учёт и анализ влияния неопределённостей на эффект производства, а также характеристик альтернатив, определяющих их выбор;

Целевое управление производством позволяет планировать и анализировать информацию о состоянии и тенденциях изменения объекта разработки, его качества и затраченных ресурсов. При этом должны сохраняться основные стратегические цели производства системы или продукта и процесса их достижения. Для этого должны анализироваться требования заказчика и/или пользователей, включающие предполагаемые изменения.

Планирование деятельности предприятия целесообразно осуществлять в соответствии со следующими принципами:

- Конкретность;
- Ориентированность во времени;
- Гибкость;
- Обязательность исполнения;
- Комплексность;

План производства должен отражать экономически рациональное сочетание целей, стратегий действий, конкретных процедур, доступных ресурсов и других компонентов, необходимых для достижения поставленной основной цели производства продукта с заданным качеством. Планирование производства должно обеспечивать компромисс между требующимися характеристиками создаваемой системы или продукта и ограниченными ресурсами, необходимыми на их разработку и применение.

Планирование проходит следующие этапы:

1. Этап первичного прогнозирования возможных характеристик производства продукта на базе обобщения данных подобных прототипов, ранее реализованных проектов и создание концепций продукта;

2. Этап подготовки предварительного рабочего плана выполнения этапов и частных работ с учётом допустимых затрат ресурсов на их реализацию в процессе жизненного цикла проекта;

3. Этап управления детализацией и реализацией плана проекта, с его оперативной корректировкой и перераспределением ресурсов в соответствии с особенностями развития частей жизненного цикла проекта;

4. Обобщение и накопление результатов планирования и управления конкретным производством продукта для использования этих данных в качестве прототипов при разработке и совершенствовании планов последующих проектов;

Входные данные для производства системы или продукта должны включать:

- Функциональные и эксплуатационные требования к продукции для заказчика или рынка;
- Применяемые нормативные и законодательные требования к производству продукции;
- Применяемые требования по охране окружающей среды;

- Требования, вытекающие из прежних аналогичных продуктов;

Все входные данные должны быть проанализированы на адекватность и полноту, все противоречия должны быть исключены. Выходные должны быть зарегистрированы в форме, дающей возможность проверки их по отношению к реализации входных требований. Утверждение проекта и плана производства продукции должно проводиться с целью подтверждения того, что конечная продукция способна отвечать всем требованиям для конкретных условий использования заказчиком или пользователями. Изменение производства или модификация продукции должны быть утверждены в планах уполномоченным персоналом заказчика и зарегистрированы до их внедрения. При этом следует определить влияние изменений на взаимодействие между компонентами и этапами производства, взаимодействие между составными компонентами конечной продукции и т.п.

Предприятие должно спланировать экономически эффективные производственные и сервисные операции. Меры по утверждению производственных процессов должны быть определены и направлены на:

1. Аттестацию процессов до их использования;
2. Аттестацию оборудования и/или персонала;

Предприятие должно определить, спланировать и установить процессы контроля функционирования системы менеджмента качества.

Для совершенствования производства должны быть установлены процедуры, направленные на определение эффективности системы менеджмента качества и выявления мест, где могут быть сделаны улучшения.

На каждом этапе производства должен проводиться поиск эффективных экономических и технических решений реализации продукта. При этом определяющими являются организация, стимулирование и контроль развития проекта. Для этого необходимо следить за ходом исполнения проекта на всём протяжении его жизненного цикла и сравнивать запланированные и фактические результаты работ. Контроль является органической функцией управления и должен иметь средства регулирования поведения отдельных специалистов и коллектива производства в целом. Одновременно следует обеспечивать наблюдение за состоянием системы или продукта и их характеристиками.

Для интеграции усилий специалистов и эффективного использования ресурсов производства должен выделяться руководитель – лидер, управляющий производством. Задача управляющего производством – осуществлять прямое воздействие на подчинённых, координируя их работу, а так же стимулировать и контролировать активность прямых связей между исполнителями частных работ.

### **3) Стандартизация производства, сложных технических систем и продуктов:**

Стандарты ISO определяют процессный подход в административном направлении производством и системами качества предприятия, а также

регламентируют способы выявления и реализации возможностей для их улучшения.

По отношению ко всем процессам, необходимым для создания продукции, применяется управление процессами и проводится проверка «выходов». Измерение степени удовлетворенности заказчика и других заинтересованных сторон используется в качестве обратной связи для оценки и признания того, что требования заказчика были выполнены полностью.

Серия стандартов ISO разработана, чтобы помочь предприятиям всех типов и размеров внедрять и использовать эффективные системы менеджмента качества. Совместно они образуют комплект согласованных стандартов управления производством и системами качества:

- ISO 9000 представляет введение в системы управления качеством продукции и услуг, словарь качества;
- ISO 9001 устанавливает детальные требования для систем управления качеством, достаточные, в случае необходимости, продемонстрировать способность предприятия обеспечить соответствие качества продукции требованиям заказчика;
- ISO 9004 содержит руководство по внедрению и применению широко развитой системы управления качеством, чтобы достичь постоянного улучшения деловой деятельности и результатов предприятия;

Структура основных требований и рекомендаций в этих стандартах сведена к четырем объединенным крупным процессам:

1. Обязанности и ответственность администрации управления производством и качеством: ориентация на потребителя, требования заказчика к качеству, политика обеспечения качества, система административного управления качеством, анализ системы качества со стороны руководителя;

2. Административное управление ресурсами: отбор и подготовка персонала по квалификации и компетенции, инфраструктура, производственная среда и инструментальные средства для обеспечения производства и качества продукции;

3. Процессы производства продукции и управление её качеством: планирование процессов производства, организация взаимодействия с заказчиком, проектирование и разработка, закупка, операции производства и обслуживание продукции после поставки;

4. Измерения, анализ и совершенствование производства: мониторинг корректировок, учёт изменений требований заказчика, анализ и измерение характеристик продукта и процессов, процессы улучшения и корректирующие действия при производстве;

Стандарты серии ISO 9000 рекомендуется применять в деятельности предприятия, начиная от идентификации требований заказчика, и охватывать все процессы системы управления качеством, вплоть до достижения соответствия требованиям. Система качества производства должна быть внедрена, поддерживаться в рабочем состоянии и подвергаться улучшениям. Масштаб и глубина процедур должны определяться такими факторами, как:

размер и тип предприятия, сложность и взаимосвязь процессов, применяемые методы, а так же квалификация и степень подготовки персонала. Они должны включать:

- Общественные процедуры, которые описывают деятельность, необходимую для внедрения и применения производства и системы качества;
- Процедуры, описывающие последовательность и внутреннее содержание процессов, необходимых для обеспечения уверенности в соответствии продукции установленным требованиям;
- Инструкции, описывающие операционную деятельность и управление процессами;

#### **4) Бизнес - план, организация и анализ предприятий для производства сложных технических систем и продуктов:**

Предприятие для производства продукции формируется на основе бизнес-плана. Оно является субъектом предпринимательской деятельности, которое осуществляет самостоятельное производство продукта, для систематического извлечения прибыли от выполнения работ и продажи продукта, а также зарегистрировано в установленном законом порядке.

Бизнес - план – документ, в котором описаны основные аспекты будущего предприятия и производства, проанализированы все риски и определены способы решения проблем.

Бизнес - планирование должно выполнять следующие функции:

1. Разработка общей концепции развития предприятия;
2. Планирование, которое даёт возможность оценивать и контролировать развитие основной производственной деятельности предприятия;
3. Привлечение финансовых средств со стороны;

Структура бизнес-плана зависит от тех задач, для решения которых он предназначен. Бизнес - план может состоять из следующих разделов:

1. Производственные возможности предприятия (резюме);
2. Виды продуктов, предполагаемых для производства;
3. Возможные рынки сбыта продукции;
4. Состояние конкуренции на рынках сбыта конкретного продукта;
5. План маркетинга продукта;
6. План производства продукта;
7. Финансовый план производства продукта;
8. Организационный план производства продукта;
9. Правовое обеспечение деятельности предприятия;
10. Оценка риска и страхование производства и сбыта продукции;

Бизнес-план может разрабатываться по следующей форме:

1. Титульный лист – содержит наименование документа, название проекта, профиль предприятия, фамилии руководителей, реквизиты предприятия, указание на место и время разработки бизнес-плана;
2. Резюме – отражает содержание проекта, суть и экономическую эффективность продукта, суть и экономическую эффективность проекта и

продукта, общие сведения о предприятии, команде управления производством, план действий, источники финансирования, план и гарантии возврата инвестиций;

3. Описание предприятия – характеризует текущее состояние, организационную структуру достижения предприятия, место на рынке, основных клиентов и партнеров;

4. Клиентура – определяет, для каких заказчиков и пользователей предприятие выпускает свою продукцию. Устанавливает критерии и условия приобретения продукции предприятия;

5. Описание основной продукции и параметры товарной политики предприятия – при большом ассортименте продукция разбивается на товарные группы;

6. План маркетинга и выхода продукции на рынок, основные параметры в области ценовой политики и продвижения продукции: значимость (масштабность) проекта, требования к потребительским свойствам продукта, конкурентоспособность продукции, рынок сбыта, цена продукции, стратегия продвижения на рынок;

7. Производственный план: производственные возможности, технологическое обеспечение и возможные последствия производственной деятельности;

8. Организационный план – кадровое и правовое обеспечение проекта, наличие государственной поддержки и льгот, порядок реализации проекта: команда управления и ведущие специалисты, кадровое обеспечение, правовое обеспечение, партнеры по реализации проекта, график реализации проекта, характеристика активов;

9. Финансовый план – нормативы для финансово-экономических расчётов, расходы на персонал, прямые расходы на производство, постоянные расходы на производство, калькуляция себестоимости продукции, смета затрат на производство продукта, отчёт о возможных прибылях и убытках, прогнозный баланс, показатели эффективности реализации проекта;

10. Риски и гарантии, связанные с реализацией проекта – риски предприятия и меры их предупреждения, гарантии инвесторам и партнёрам;

## **5) Организация производства программного продукта:**

Функция организации состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий её функционирования. Это процесс объединения людей и средств для достижения поставленных организацией целей. Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения исходя из размеров предприятия, его целей, технологий и персонала.

Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения функции организации:

1. Определение и детализация целей фирмы, которые были выявлены в ходе планирования;
2. Определение видов деятельности по достижению этих целей;
3. Поручение различных задач индивидуумам и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;
4. Координация различных видов деятельности, порученных каждой группе посредством установления рабочих взаимоотношений, включая чёткое определение того, кто осуществляет руководство;
5. Единство целей;
6. Размах контроля или размах менеджмента;

Выделяют два важных фактора, определяющих нормы управляемости:

- Время, которое руководитель проводит с каждым сотрудником;
- Частота их контактов;

Таким образом организация – процесс, посредством которого создаётся и сохраняется структура организации.

### **Мотивация сотрудников организации ИКТ:**

Мотивация – процесс побуждения себя и других для достижения личностных целей и целей организации.

Традиционный подход к мотивации основывается на вере в то, что сотрудники всего лишь ресурсы, активы, которые менеджер должен заставить эффективно работать.

Современные теории мотивации можно разделить на две группы:

- Содержательные теории мотивации – основываются на идентификации внутренних побуждений личности, потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе.
- Процессуальные теории мотивации – базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учётом воспитания и познания.

К содержательным теориям мотивации относятся: теория А. Маслоу, теория потребностей Мак Клеелланда, двухфакторная теория Герцберга.

- Иерархия потребностей Маслоу:

1. Потребность в безопасности и защищённости;
2. Физиологические потребности;
3. Социальные потребности;
4. Потребности в уважении;
5. Потребность в самовыражении;

По теории Маслоу все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры. Потребности нижних уровней требуют удовлетворения прежде чем на мотивации станут сказываться потребности более высоких уровней.

- Теория потребностей Мак Клеелланда:

Данная теория основной упор делает на потребность высших уровней. Согласно с чем выделяется три типа потребностей:

1. Власть;
2. Успех;

### 3. Причастность;

Потребность власти – желание воздействовать на других людей. Потребность успеха – удовлетворяется процессом доведения работ до успешного завершения. Потребность в причастности проявляется в заведении знакомств, налаживании дружеских отношений.

- Двухфакторная модель Герцберга:

Выделяют две категории факторов:

1. Гигиены (политика фирмы, условия работы, заработок, межличностные отношения и степень непосредственного контроля за работой);

2. Мотивации (успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности и возможности творческого и делового роста);

К процессуальным теориям мотивации относятся: теория ожиданий, теория справедливости, модель Портера-Лоулера.

В рамках процессуальных теорий мотивации анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения конкретных целей и как выбирает конкретный вид поведения.

- Основная идея теории ожиданий состоит в надежде человека на то, что выбранный им тип поведения приведёт к удовлетворению желаемого. Теория ожидания подчёркивает важность трёх взаимосвязей:

1. Затраты труда – результаты;
2. Результаты – вознаграждение;
3. Вознаграждение – валентность;

- Теория справедливости даёт ответ на то, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, у человека возникает психологическое напряжение и он изменяет уровень затрачиваемых усилий.

- Теория Портера-Лоулера:

Данная теория предполагает наличие пяти переменных:

1. Затраченные усилия;
2. Восприятие;
3. Полученные результаты;
4. Вознаграждения;
5. Степень удовлетворения;

Согласно данной модели достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Удовлетворение от выполненной работы показывает насколько ценно вознаграждение для работника. Результативный труд доставляет удовлетворение, высокая результативность является причиной удовлетворения, а не его следствием. В соответствии с этой теорией менеджер должен установить набор критериев, которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника. Во-вторых создать атмосферу, благополучную для мотивации рабочих, в-третьих,

активно общаться со своими сотрудниками, чтобы работник четко представлял себе и понимал, чего от него ждут.

### **Функция контроля в организации ИКТ:**

Контроль – это процесс соизмерения или сопоставления фактически достигнутых результатов с запланированными.

Функция контроля в классическом менеджменте означает вид управленческой деятельности, благодаря которой можно удерживать организацию на нужном пути, сравнивая показатели её деятельности с установленными стандартами, планами. В практике управления существует своего рода технология контроля, она включает в себя:

1. Выбор концепции контроля – на данном этапе определяется, будут проводиться частные проверки или систематические, определяется предмет и цель контроля, контролирующий орган;

2. Определение цели контроля – устанавливается целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля;

3. Нормы контроля – определяются этические, правовые, производственные и другие нормы контроля;

4. Установление методов контроля – предварительный контроль, текущий, заключительный и др.;

5. Объем и область контроля – полный, сплошной, эпизодический, выборочный, финансовый и т.д.;

В основу создания всех систем контроля должны быть положены следующие основные требования, критерии:

- Эффективность контроля – определяется успешность, полезность контроля;

- Эффект влияния на людей – выясняется, вызывает ли у работников применяемая технология контроля положительные стимулы или негативные, стрессовые реакции;

- Выполнение задач контроля – контроль должен определить совпадение или отклонение в системе управления организацией, способствовать устранению отклонений, выработке эффективных решений;

- Определение границ контроля – должны быть установлены ограничения контрольных мероприятий. Длина проверяемых отрезков должна позволять выявить отклонения на самой ранней стадии, при этом нужно соблюдать нормы контроля, определенные действующим законодательством;

В процессе контроля есть 3 четко различимых этапа:

1. Установление стандартов;

2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами;

3. Принятие необходимых корректирующих действий;

Решение о том, какой тип контроля следует применять, требует учета ряда факторов и предполагает ответы на следующие вопросы:

- Понимают ли сотрудники цели организации;

- Спроектирована ли система контроля так, чтобы обеспечить существенные изменения;
- Представляет ли действующая система контроля менеджмента информацию, на основе которой можно действовать в различных временных рамках

Управленческая деятельность осуществляется с помощью комплекса методов управления. **Метод управления** — способ воздействия управляющего субъекта на управляемый объект.

Метод управления также представляет собой основу мотивации человека для целенаправленного воздействия на процесс труда. В данном случае мотивация носит сложный комплексный характер. Состав этого комплекса и приоритет различных видов мотиваций зависят от уровня развития общества и конкретных людей, вступающих во взаимозависимые отношения.

**Экономические методы управления** представляют собой комплекс способов и приемов управленческого воздействия, основанный на использовании объективных экономических законов и системы взаимосвязанных экономических показателей, норм и нормативов. Экономические методы управления строятся на следующих экономических законах:

- регулировании спроса и предложения;
- законе стоимости, учете потребностей общества, коллектива и личности.

Основное содержание экономических методов заключается в соизмерении затрат производства и результатов деятельности организации. Экономические методы играют роль мощного стимулятора созидательной активности работников (рациональное использование всех видов ресурсов, внедрение достижений науки и передового опыта). При помощи экономических методов управления создаются необходимые условия, которые призваны заинтересовать людей в достижении эффективных результатов своей деятельности.

*К экономическим методам управления относят следующие:*

- *коммерческий расчет.* Данный метод управления основан на том, что в большинстве случаев хозяйственные отношения между отдельными подразделениями строятся на основе трансфертных цен, которые отражают переход продукта в границах собственности предприятия. В данном случае продукт является лишь по форме товаром, не будучи им по содержанию. Подобные цены устанавливаются в рамках такой политики ценообразования, которую

проводит руководство организации. Данный метод управления основан на минимизации затрат на всех промежуточных стадиях производства конечного продукта организации. На основе правовых отношений между подразделениями организации определяется ответственность за качество и количество продукции, сроки поставки;

- *цены и ценообразование.* Цена оказывает значительное управленческое воздействие на организацию, как на «входе» (цена на ресурсы), так и на «выходе» (цена на продукцию организации). В зависимости от того, каков уровень цен, определяется и корректируется система целей организации, выбираются эффективные стратегии поведения;

- *финансирование.* Данный метод управления реализуется в качестве инструмента финансовой политики — это обеспечение всех подразделений необходимыми финансовыми ресурсами. Формирование финансовых ресурсов происходит за счет: собственных и приравненных средств; мобилизации на финансовом рынке средств; средств, поступающих в порядке перераспределения;

- *кредитование.* Развитие этого метода управления связано с развитием сети коммерческих банков. Механизм метода основан на возрастающей роли перераспределения кредитных ресурсов через кредитный рынок. В этой связи кредитное перераспределение децентрализуется все в большей мере. Кредит способствует улучшению состояния потребительского рынка;

- *налоговую систему.* Данный метод управления особенно важен в рамках государственного управления. Путем установления налоговой повинности государство регулирует состояние экономики. Государство, устанавливая высокие ставки налогов, способствует снижению деловой активности, а занижение ставок ведет к росту активности предпринимателей.

**Административно-правовые методы управления** представляют собой совокупность средств юридического (правового и административного) воздействия на отношения людей в процессе выполнения ими возложенных на них функций в рамках организаций различных видов.

*Основу административно-правовых методов* составляют:

- система законодательных актов страны и региона— федеральные (государственные) законы, указы, постановления, государственные стандарты, положения, инструкции, методики и другие документы, утвержденные федеральными органами для обязательного применения на территории страны;

- система нормативно-директивных и методических документов предприятия и вышестоящей организации, обязательных к применению;

- система планов, программ, заданий (их срыв может нарушить стабильность работы всего коллектива).

*В управленческой деятельности применение данных методов реализуется путем: распоряжений* — руководитель в произвольной форме

указывает подчиненному, что именно тот должен (не должен) совершать в определенных условиях;

- *популяризации* — акцент переносится с прямых указаний на инициативы, в которых руководитель проявляет активность, при этом приказы и наказания используются в крайнем случае;

- *делегирования полномочий*— работнику передается право самостоятельного решения определенных задач и возлагается функциональная ответственность, в свою очередь руководитель сохраняет за собой общее руководство, которое не может быть делегировано;

- *участия в управлении* — руководитель привлекает сотрудников к решению различных текущих вопросов, предоставив им все необходимые полномочия и возложив на них определенную ответственность. Этот метод целесообразно использовать там, где люди могут и желают самостоятельно работать.

*Условия, необходимые для эффективного осуществления административно-правовых методов управления:*

- сбалансированность прав и ответственности на каждом уровне иерархии управления, в результате чего образуется основа тождественности объекта и субъекта на всех уровнях управления;

- сбалансированность прав и ответственности между всеми уровнями управления, в свою очередь каждый промежуточный уровень управления обязан выступать в качестве «ретранслятора» (последующего устройства), не создающего перекосов и помех в системе управления.

*Рычага административно-правовых методов управления:*

- нормирование — деятельность по установлению норм и нормативов, которые определяют верхние и нижние пределы в различной деятельности;

- регламентирование — деятельность по установлению правил, определению содержания и порядка выполнения организационной работы внутри системы;

- инструктирование — деятельность по оказанию методической, организационной или информационной помощи при конкретной работе в рамках системы.

*Формы административно-правовых методов управления:*

- краткосрочное распорядительное воздействие через единичные административные распоряжения; данная форма призвана обеспечить четкое функционирование организационных систем, повседневную слаженную работу органов управления;

- длительное распорядительное воздействие посредством административных актов долгосрочного действия, направленное на совершенствование организационных систем.

**Социально-психологические методы управления** представляют собой механизм воздействия на органы управления (коллектива) и людей через социально-психологические интересы.

Данные методы основаны на социальных отношениях, возникающих в процессе производства и влияющих на конечный результат деятельности организации. Рабочие коллективы успешно решают свои задачи в том случае, если имеется благоприятный «социальный климат» в коллективе. Доказано, что отношения партнерства более эффективны, чем отношения, основанные на административном принуждении. Механизм метода состоит в том, что имущественное неравенство может быть любим, но на работе сотрудники должны чувствовать себя партнерами. В случае нарастания социальных противоречий снижается рост производительности труда и уровня жизни.

*Социально-психологические законы управления* основаны на учете законов поведения людей в их деятельности:

- человек объективно стремится достигнуть каких-либо результатов с минимальными затратами для себя;
- каждый человек стремится действовать таким образом, чтобы в результате за этим последовало максимальное поощрение в приемлемой форме или минимальное наказание;
- каждый человек делает только то, что требует структура управления, которая может реально наказать или поощрить его.

*Социологические методы управления* включают:

- управление социально-массовыми процессами;
- управление группами (авторитарные, авторитарно-демократические, демократические);
- управление групповыми явлениями (новаторство, экономическое соревнование);
- социальное нормирование;
- социальное регулирование;
- ролевые изменения;
- социальную профилактику.

*К психологическим методам управления* относятся:

- профессиональный отбор персонала (интервью, беседы, тесты);
- гуманизация труда (борьба с монотонностью труда, функциональное использование музыки);
- формирование эмоционально-эстетического фона деятельности коллектива (общее настроение коллектива, культура общения, внешний вид).

Использование социально-психологических методов управления осуществляется с учетом организационной культуры в рамках формальной и неформальной структур управления, которые органично сочетаются в сфере управления.

*Формальная структура* фиксирует производственно необходимые связи и отношения членов коллектива с помощью точно сформулированных и формально закрепленных прав, обязанностей, полномочий, ответственности.

*Неформальная структура* представляет собой связи и отношения, складывающиеся на основе симпатий, антипатий, сходства характеров,

взаимопонимания, общности интересов в сфере производства и вне организации.

Социально-психологические методы используются для решения следующих *задач*:

- повышения производственной и творческой активности членов трудового коллектива путем создания необходимых для эффективной трудовой деятельности условий;
- формирования благоприятного социально-психологического климата, включающего элементы психологического и физиологического характера;
- эффективного применения различных форм морального поощрения с использованием самодиагностики и самообучения;
- воздействия на групповое сознание коллектива с целью формирования необходимой культуры деятельности, позволяющей достигать высокой результативности труда.

## **14 Организационные структуры управления организацией**

**Основные элементы организационной структуры. Соотношение структуры и организационной структуры. Понятие и содержание организационных структур управления. Элементы, связи, уровни, полномочия, принципы и факторы построения организационных структур управления. Типы организационных структур управления. Бюрократические и механистические организационные структуры. Органистические и адаптивные организационные структуры. Сетевые структуры организации. Основные тенденции в применении различных форм организационных структур управления современными предприятиями.**

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

Организационная структура - взаиморасположение и связь составных частей, строение, совокупность элементов системы или организации и связи между ними.

Организационная структура - система оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Организационная схема отражает пять основных элементов организационной структуры.

К ним относятся:

- иерархия власти (схема подотчетных отношений),

- разделение труда (степень специализации работы),
- сфера контроля (количество людей, за которых отвечает менеджер),
- линейные и штабные должности (должности, дающие власть принятия решений, в сравнении с должностями, в рамках которых даются рекомендации),
- децентрализация (степень, в которой решения могут приниматься служащими более низкого уровня по сравнению с высокопоставленными индивидуумами).

1) типы организационных структур по взаимодействию с внешней средой:

- Механистические организационные структуры (линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная) – характеризуются использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе, жесткой иерархией власти в организации. Такие оргструктуры управления эффективны, когда организация использует рутинную технологию и имеет несложное и нединамическое окружение, например, современное автомобильное производство.

- Органические организационные структуры (матричная) – характеризуются слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии. Этот подход демонстрирует свою эффективность в условиях, когда используется нерутинная технология и имеется сложное и динамическое внешнее окружение, например, организации производства электронной техники и ее программного обеспечения.

2) типы организационных структур по взаимодействию с человеком: корпоративная и индивидуалистская.

3) типы организационных структур по взаимодействию подразделений (взаимодействие на уровне «подразделение-подразделение» реализуется посредством департаментизации):

В линейных структурах преобладает линейная форма связей. Сущность линейной формы связей в структуре управления состоит в том, что во главе каждого коллектива стоит один руководитель, который подотчетен вышестоящему руководителю. Подчиненные (исполнители) выполняют распоряжение только своего непосредственного руководителя. Вышестоящий руководитель не имеет права отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственного начальника.

К достоинствам линейного типа структур управления относятся:

- установление четких и простых взаимосвязей между подразделениями организационной структуры;
- получение подчиненными непротиворечивых и увязанных между собой заданий и распоряжений;
- полная ответственность каждого руководителя за результаты работы;

- обеспечение единства распорядительства сверху донизу.

Недостатком линейной организационной структуры является то, что руководитель должен быть компетентен во всех областях управления. Это приводит в сложных организациях к перегрузке руководителей, некомпетентности и несвоевременности принятия решений, бюрократизму и негибкости.

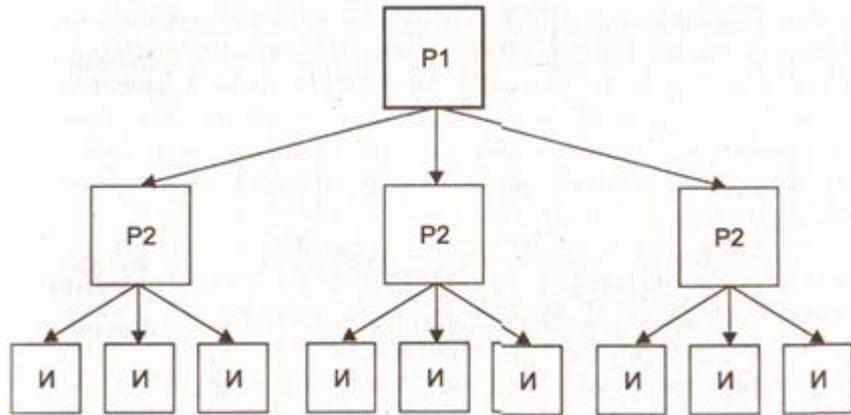


Рисунок 1 - Линейная организационная структура управления

Линейный тип структур имеет много достоинств, поэтому достаточно широко применяется для организации небольших предприятий, для управления подразделениями (участками, филиалами) предприятий.

Функциональная структура сложилась как неизбежный результат усложнения процесса управления. Особенность функциональной структуры заключается в том, что хотя и сохраняется единоначалие, но по отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, работники которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления.

В принципе создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые он выполняет. Конкретные характеристики и особенности деятельности того или иного подразделения (блока) соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всего предприятия.

Традиционные функциональные блоки предприятия - это отделы производства, маркетинга, финансов. Это широкие области деятельности, или функции, которые имеются на каждом предприятии для обеспечения достижения его целей.



## Рисунок 2 – Функциональная организационная структура управления

Если размер всей организации или данного отдела велик, то основные функциональные отделы можно, в свою очередь, подразделить на более мелкие функциональные подразделения. Они называются вторичными, или производными. Основная идея здесь состоит в том, чтобы максимально использовать преимущества специализации и не допускать перегрузки руководства. При этом необходимо соблюдать известную осторожность с тем, чтобы такой отдел (или подразделение) не ставил бы свои собственные цели выше общих целей всего предприятия.

К преимуществам функциональной структуры можно отнести то, что она стимулирует деловую и профессиональную специализацию, уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях, улучшает координацию деятельности.

Вместе с тем специализация функциональных отделов нередко является препятствием для успешной деятельности предприятия, поскольку затрудняет координацию управленческих воздействий. Функциональные отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает вероятность конфликтов между функциональными отделами. Кроме того, на крупном предприятии цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.

Опыт показывает, что функциональную структуру целесообразно использовать на тех предприятиях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач. Примерами такого рода могут служить предприятия, действующие в металлургической, резинотехнической промышленности, в отраслях; производящих сырьевые материалы.

Функциональная структура не подходит для предприятий с широкой или с часто меняющейся номенклатурой продукции, а также для предприятий, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством.

Однако, несмотря на теоретические достоинства, на практике такой подход оказался нежизнеспособным. Нескоординированные решения специалистов в его рамках, какими бы хорошими они сами по себе ни были, неизбежно вступают в противоречие друг с другом (не зря же говорит китайская пословица: «Много кормчих - корабль разбивается»). Борьба же за приоритетность их реализации порождает конфликты и вносит дезорганизацию в систему управления.

Такие неустраняемые недостатки функционального управления обусловили необходимость вернуться к принципу построения управленческих структур на основе линейных полномочий, но с включением функциональных элементов.

«Гибрид» получил название линейно-штабной структуры управления, суть которой состоит в том, что при линейных руководителях создается группа специалистов - так называемый аппарат (штаб). На уровне организации сотрудники аппарата занимаются общими проблемами ее развития, а в подразделениях решают их специфические задачи.

Работники аппарата обладают консультативными, контрольными и иными полномочиями, объединенными под общим наименованием «штабные».

Ими выполняются следующие функции:

- основные (анализ, оценка, планирование, контроль, решение кадровых вопросов и проч.);
- вспомогательные (сбор и хранение информации, техническое обеспечение управленческой деятельности и т. п.);
- личное обслуживание руководства (эти задачи решает так называемый личный аппарат - секретари, консультанты и референты).

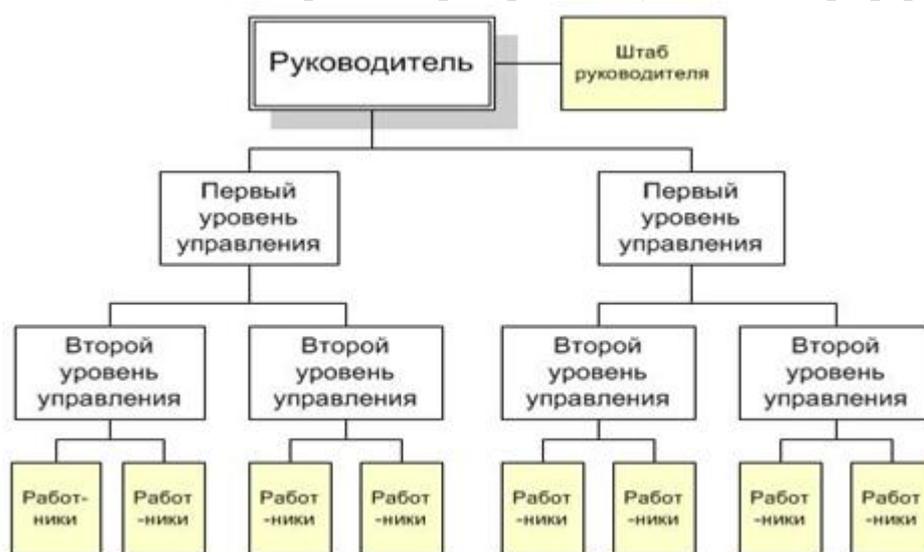


Рисунок 3 – Линейно-штабная организационная структура управления

Появление штабных подразделений было обусловлено сложностью и комплексностью управления, необходимостью оказания администрации постоянной помощи со стороны специалистов. Последние (при наличии необходимой информации) более квалифицированно и оперативно выполняют текущую аналитическую и подготовительную работу, освобождая от нее руководителей.

В то же время линейно-штабная структура управления обладает рядом существенных недостатков.

Во-первых, сохраняется основной порок линейного подхода к управлению, когда все решения принимаются первым лицом независимо от того, насколько они важны. Поэтому его перегрузка остается прежней, просто снимается необходимость быть глубоким специалистом во многих областях.

Во-вторых, в результате запаздывания информации решения зачастую оказываются несвоевременными.

В-третьих, из-за отсутствия горизонтальных связей здесь затрудняется координация деятельности подразделений, синхронизация их работы, возникают дополнительные конфликты.

В-четвертых, глубокая специализация внутренних процессов и четкие однозначные линии подчинения приводят к тому, что подобная структура быстро закостенеет и бюрократизируется. Все это замедляет развитие организации по сравнению с имеющимися возможностями.

В-пятых, работники аппарата оторваны от практики и, несмотря на высокую квалификацию, предлагаемые ими решения часто.

Рост числа и сложности решаемых проблем приводят к тому, что руководитель не в состоянии справиться с ними даже с помощью штабных специалистов. Выходом в этих условиях является наделение последних функциональными полномочиями, позволяющими предписывать способы выполнения требуемых действий.

Управленческие структуры, построенные на органическом сочетании и взаимном дополнении линейных и функциональных полномочий, получили название линейно-функциональных.

Для крупных предприятий с массовым производством однородной продукции, имеющих несколько самостоятельных подразделений, созданных по продуктовому или территориальному принципу, используется управленческая структура, получившая название централизованно-функциональной.

В ее рамках функциональные руководители, возглавляющие штабные службы, могут предписывать способы действий линейным подразделениям (так называемый принцип ограниченного функционализма).

Например, руководитель территориального подразделения фирмы помимо регионального вице-президента по соответствующим вопросам может подчиняться вице-президентам по финансам, маркетингу, кадрам и т. п.

Одновременно штабные руководители, возглавляя свои «многоэтажные» службы, выполняют по отношению к их работникам чисто административные функции, реализуя уже линейные полномочия.

Например, заместитель руководителя по персоналу не только распространяет соответствующие рекомендации на все подразделения организации, реализуя функциональные полномочия, но и возглавляет кадровую службу. По отношению к ее сотрудникам он выступает в качестве линейного администратора.

В целом централизованно-функциональная структура может выглядеть следующим образом.



Рисунок 4 – Линейно-функциональная организационная структура управления

Другой разновидностью линейно-функциональных структур являются матричные, имеющие в основе соответствующего типа организацию

Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. При такой организации руководитель проекта взаимодействует двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб.

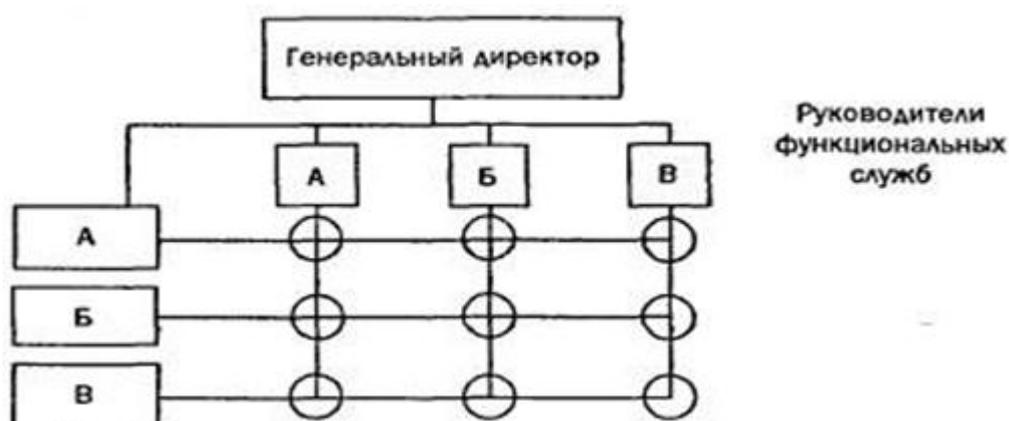


Рисунок 5 – Матричная организационная структура управления

Чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размером фирмы, диверсификацией, изменением внешней среды и выпускаемой продукции, предприятия-корпорации разработали и использовали дивизиональную организационную структуру управления, в соответствии с

которой сложная линейно-функциональная структура делится на достаточно автономные, относительно самостоятельные блоки. Выделение блоков происходит по видам товаров и услуг, географическим регионам, потребителям.

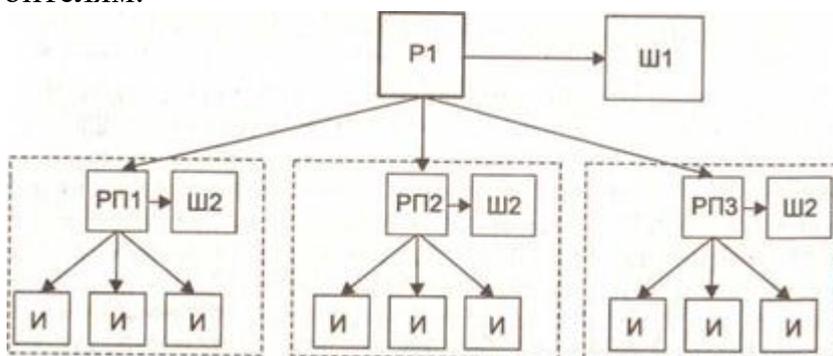


Рисунок 6 – Дивизиональная организационная структура управления

Организация подразделений по продуктовому принципу является одной из первых форм дивизиональной структуры, и в настоящее время большинство крупнейших производителей потребительских товаров с диверсифицированной продукцией используют продуктовую структуру организации.

При использовании дивизионально-продуктовой структуры управления создаются отделения по основным продуктам. Руководство производством и сбытом какого-либо продукта (услуги) передаются одному лицу, которое является ответственным за данный тип продукции. Руководители вспомогательных служб подчиняются ему.

При такой структуре полномочия по руководству производством и сбытом определенного продукта передаются одному руководителю, ответственному, например, за данный тип продукции. Таким образом формируется дивизиональная продуктовая структура, которая позволяет крупной фирме использовать преимущества малого бизнеса и уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшая фирма, выпускающая один-два вида продукции. Организации с такой структурой способны быстрее и более гибко, чем при использовании линейно-функциональной структуры, реагировать на изменения условий конкуренции, технологии покупательского спроса.

Если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразной дивизиональная структура организации по территориальному принципу, т. е. по месту расположения ее подразделений. В этом случае выпускается одинаковая продукция или услуги, а отделения формируются в разных регионах.

Некоторые организации производят большой ассортимент товаров и услуг, которые должны отвечать запросам определенных групп потребителей или рынков. Если несколько групп клиентов особенно важны для фирмы, то она может использовать дивизиональную структуру, ориентированную на потребителя, при которой отделения формируются вокруг потребителей, для

удовлетворения их определенных нужд. Например, швейная фабрика может иметь филиалы по пошиву женской, детской, юношеской, молодежной, спортивной одежды.

Данный тип организационной структуры находит применение в достаточно специфичных областях, например в сфере образования, где в последнее время наряду с традиционными общеобразовательными программами возникли специальные отделения для обучения взрослых, повышения квалификации и т.д. Примером активного использования организационной структуры, ориентированной на потребителя, являются коммерческие банки. Основные группы потребителей, пользующихся их услугами, индивидуальные клиенты (частные лица), пенсионные фонды, трастовые фирмы, международные финансовые организации. Организационные структуры, ориентированные на покупателя, в равной степени характерны для торговых форм, торгующих оптом и в розницу.

Различные типы дивизиональной структуры имеют одни и те же преимущества и недостатки. К преимуществам относятся: быстрое реагирование на изменение конкуренции, технологии, покупательского спроса, лучшая координация работ. Недостатки включают: увеличение управленческих затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции, регионов; замедленность решения перспективных, крупных задач, особенно в области научно-технического прогресса. Эти недостатки дивизиональной структуры управления вызвали объективную необходимость поиска путей ее улучшения. Основное внимание было уделено созданию условий для более эффективного использования имеющихся специалистов в целях ускорения технического развития при одновременном сокращении затрат на содержание управленческого аппарата.

Внимательный анализ и сравнение рассмотренных типов структур могут привести к одному логическому выводу: тип применяемой структуры зависит в определенной степени от размеров производства и сбыта. Малые предприятия могут с успехом использовать или взять за основу линейную или функциональную структуру, средние и большие фирмы со стабильным производством - линейно-функциональную; крупные фирмы, концерны и объединения могут принять дивизиональную структуру как базовую.

Вместе с тем, как отмечалось ранее, дивизиональные структуры, повышая гибкость управления, имеют серьезные недостатки. Они сдерживают рост производительности труда, ограничивают возможности использования крупного высокопроизводительного оборудования. Необходимо дальнейшее совершенствование организационных структур. Как показывает анализ, основные различия рассмотренных структур состоят в большем или меньшем использовании линейных и функциональных связей.

В нестабильной и неопределенной среде и при не рутинной технологии ведения работ, организация должна быть более гибкой, адаптивной, легко приспосабливаться к быстрым и частым изменениям внешней среды. Организации такого типа относятся к органическим. Их можно

рассматривать как биологический организм, следовательно, к ней применимы принципы, законы и теории сохранения и развития биологических систем. В организации как в живом организме проходят процессы гомеостаза, т.е. саморегуляции, самоорганизации и самоуправления, позволяющее ей сохранить относительное постоянство состава и свойств, обеспечивающих устойчивость выполнения основных функций.

Впервые термин «органическая организация» введен в 1961 г. английскими исследователями Т. Барнсон и Дж.М. Сталкером для обозначения организаций с гибким управлением.

К органическим организационным структурам управления относятся: проектная, матричная, партисипативная, сетевая, конгломерат, предпринимательская и др.

В динамичных, быстро меняющихся сложных производствах необходимы не только названные ранее связи, но и развитый координационный механизм, т.е. связи по координации. Повышение эффективности линейно-функциональной и дивизиональной структур достигается при этом за счет наделения их новыми высокодинамичными элементами целевого управления.

## 15 Система управления персоналом

**Цели и функции системы управления персоналом. Трудовые ресурсы, персонал, человеческие ресурсы. Структура персонала. Трудовой потенциал работников. Сущность и элементы стратегии управления персоналом. Требования к менеджеру по персоналу. Понятие профессиограммы. Ответственность персонала. Этическая ответственность менеджера. Этика бизнеса и деловых отношений. Рынок труда, подбор персонала, деловая карьера. Планирование потребности в персонале. Цели мотивации. Принципы управления мотивацией. Построение системы мотивации персонала. Методы групповой и индивидуальной мотивации. Индивидуальные различия мотивационного поведения. Внешние воздействия на поведение. Мотивационный климат компании. Стиль управления и типы менеджеров. Коучинг как стиль управления. Понятие конфликта. Виды конфликтов, их профилактика и разрешение. Фазы конфликта. Стратегии поведения в фазах. Понятие стресса. Причины стресса. Преодоление стресса.**

Система управления персоналом включает в себя основные и поддерживающие функции. **Основные функции** управления персоналом - определение потребности в персонале, подбор, адаптация, мотивация, развитие, оценка персонала, формирование и поддержание корпоративной культуры. **Поддерживающие функции** - кадровое делопроизводство, информационное обеспечение, изучение и оценка эффективности системы

управления персоналом. Данные функции поддерживают, обеспечивают все основные функции управления персоналом.

**ЦЕЛИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** — совокупность желаемых состояний, результатов деятельности системы управления персоналом.

Субъектами управления персоналом выступают лица и подразделения аппарата управления организации, осуществляющие функции управления работниками. Ими являются руководители всех уровней, выполняющие функции управления по отношению к своим подчиненным, а также специалисты службы управления персоналом (менеджеры по персоналу), выполняющие свои должностные обязанности. Объектом управления являются работники организации (рабочие, специалисты, руководители), по отношению к которым реализуются управленческие функции при формировании трудового потенциала, его развитии, при проведении мотивационной политики, регулировании трудовых споров и межличностных взаимоотношений. Отечественные и зарубежные ученые-экономисты утверждают, что с помощью систем управления персоналом организации могут приблизиться к достижению важнейших целей. Остановимся на целях организации более подробно.

Первая цель, которую преследует организация, экономическая, т. е. рост прибыли от реализации продукции и услуг. Вторая – научно-техническая. Здесь понимается обеспечение необходимого научно-технического уровня продукции и разработок, повышение производительности труда за счет совершенствования технологии и повышения уровня образования и квалификации персонала. Третья цель – производственно-коммерческая: производство и реализация продукции и услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью. Четвертая – социальная, т. е. достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников. Достижение целей руководством организации производится через использование персонала в соответствии со структурой и целями организации.

Следующим этапом после осознания руководством организации значимости всех появляющихся функций в области управления человеческим капиталом является разработка проекта системы и ее внедрение. Проектирование организации осуществляется по следующим этапам: определение целей и результатов деятельности, определение связей с внешней средой, разделение процессов, группировка функций, определение иерархии в организации, разделение прав и ответственности, определение уровней централизации и децентрализации, выбор стратегического принципа функционирования, внесение изменений.

Этот процесс состоит из трех стадий: предпроектная подготовка, проектирование и внедрение. Проект системы управления организацией содержит: технико-экономическое обоснование целесообразности и необходимости совершенствования системы управления персоналом, предназначенное для производственно-хозяйственной необходимости и

технико-экономической целесообразности совершенствования системы управления организацией, задание на организационное проектирование, организационный общий проект, организационный рабочий проект.

**Трудовые ресурсы предприятия** – это совокупность работников различных профессий, категорий и квалификаций, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав.

Основная роль на предприятии принадлежит кадровому потенциалу (трудовым ресурсам). Именно от трудовых ресурсов предприятия зависит насколько эффективно используются на предприятии средства производства и насколько успешно работает предприятие в целом.

**Поэтому на предприятии должна разрабатываться кадровая политика, которая включает в себя:**

- 1) отбор и продвижение кадров;
- 2) подготовку кадров и их непрерывное обучение (вложения в человеческие ресурсы становятся во всем мире долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания предприятия);
- 3) найм работников в условиях неполной занятости;
- 4) стимулирование труда;
- 5) расстановку работников в соответствии со сложившейся системой труда;
- 6) совершенствование организации труда;
- 7) создание благоприятных условий для работников предприятия и др.

Каждый член трудового коллектива имеет свои потенциальные трудовые возможности, свои черты характера, поэтому задачей руководителя предприятия является воздействие на подчиненных таким образом, чтобы раскрылись и реализовались его потенциальные возможности на предприятии.

Для принятия решения о рационализации кадрового состава необходимо обладать информацией о состоянии производственных кадров (трудовых ресурсов предприятия).

Важнейшим параметром, характеризующим состояние производственного персонала, является численность (количественная характеристика) работников предприятия.

**Различают:**

1. *Списочную численность работников* – это все наемные работники, проработавшие по трудовому договору хотя бы один день в отчетном периоде, а также работавшие собственники предприятий, получившие на этом предприятии зарплату. Списочная численность работников всегда приводится на определенную дату.

**В ней учитывают как фактически работающих на данный день, так и отсутствующих на работе по каким-либо причинам:**

- находящиеся в служебных командировках, отпусках очередных и по беременности и родам;

- не вышедшие на работу в связи с выполнением общественных и государственных обязанностей и по болезни, а также с разрешения администрации;

- совершившие прогулы;

- получившие отпуска для сдачи экзаменов и учебы в образовательных учреждениях;

- проходящие учебу на курсах повышения квалификации;

- занятые изготовлением продукции на дому.

Работников, принятых в организацию по внешнему совместительству в организации не учитывают.

2. *Среднесписочную численность*, которую рассчитывают за какой-либо период (месяц, квартал, год). Для месяца, например, это делают путем суммирования списочной численности за каждый день, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней.

Для более крупных периодов (квартал, год) вместо данных об отработанных днях используют данные среднесписочной численности за месяц. Этот показатель применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов движения работников и др.

3. *Явочную численность* – это численность работников предприятия, фактически работавших на определенную дату и явившихся на работу. Разница между списочной и явочной численностью характеризует количество целодневных простоев. *Явочная численность* – это минимальная численность работников, необходимая для обеспечения безостановочного производственного процесса.

В обеспечении эффективности производства важное значение имеет структура имеющихся кадров. ***Структурная характеристика*** трудовых ресурсов предприятия определяется составом и количественным соотношением отдельных категорий и групп работников предприятия.

**На структуру трудовых ресурсов предприятия влияют следующие факторы:**

1) уровень механизации и автоматизации производства;

2) тип производства (единичный, мелкосерийный, крупносерийный, массовый);

3) размеры предприятия;

4) организационно-правовая форма хозяйствования;

5) сложность и наукоёмкость выпускаемой продукции;

6) отраслевая принадлежность предприятия.

Весь ППП (промышленно-производственный персонал предприятия) распределяется по различным категориям на основе Общероссийского классификатора профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР).

В соответствии с этим классификатором весь производственный персонал делят на рабочих, руководителей, специалистов и других служащих.

К *рабочим* относятся лица, непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей, а также занятые ремонтом, перемещением грузов, перевозкой пассажиров и др. Рабочие подразделяются на *основных* рабочих, которые непосредственно производят продукцию, и *вспомогательных*, занятых обслуживанием основного производственного процесса.

В группе *служащих* выделяют такие категории работников, как руководители, специалисты и другие служащие.

К *руководителям* относятся работники, занимающие должности руководителей организаций и их структурных подразделений, а также их заместители (президенты, директора, начальники, управляющие, главные специалисты и др.).

Руководителей на производстве в зависимости от возглавляемых ими коллективов принято подразделять на линейных и функциональных.

К *линейным* руководителям относятся руководители, возглавляющие коллективы производственных подразделений.

К *функциональным* руководителям относятся руководители, возглавляющие коллективы функциональных служб (отделы, управления и т.п.).

К *специалистам* относятся работники, занятые инженерно-техническими, экономическими и другими работами (бухгалтеры, диспетчеры, инженеры, ревизоры, психологи и т. д.).

*Другие служащие* – это работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание (агенты, делопроизводители, кассиры, табельщики и др.).

Все работники предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням классификации.

*Профессия* – это род трудовой деятельности работника, владеющего комплексом специальных, теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате специальной подготовки и опыта работы (токарь, фрезеровщик, слесарь и т.п.).

*Специальность* – это вид деятельности в пределах профессии, который требует от работников дополнительных знаний и навыков. Так, в профессии токаря различают специальности токаря-универсала, расточника, карусельщика и т.д.

Степень овладения человеком какой-либо профессией устанавливают присвоением ему соответствующей квалификации, отражаемой в тарифных разрядах и категориях.

*Квалификация* – степень профессиональной подготовленности рабочих и служащих к выполнению конкретного вида работы.

Перечень профессий, специальностей и квалификационных к ним требований закреплен в ОКПДТР и тарифно-квалификационных справочниках, которые разрабатывают применительно к конкретным отраслям промышленности.

Движение работников списочного состава характеризуется изменением списочной численности работников вследствие приема на работу и выбытия по различным причинам. Таким образом, численность ППП не является величиной постоянной.

**Стратегия управления персоналом** — это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Стратегия управления персоналом в организации призвана связать между собой многочисленные аспекты управления персоналом, чтобы лучше стимулировать и оптимизировать их влияние на работников, особенно на их трудовые качества и квалификацию и создать тем самым единую, соответствующую конкретной целевой группе комбинацию элементов политики управления персоналом.

**Основными принципами стратегического управления являются:**

- долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений,
- направленность управленческих воздействий на изменение потенциала объекта управления (производства продукции, услуги, технологии, персонала и т. д.) и создание возможностей более эффективной реализации данного потенциала;
- первоочередной учет при разработке и принятии управленческих решений состояния и возможных изменений внешней среды;
- альтернативность выбора управленческих решений в зависимости от состояния внутренней и внешней среды организации;
- осуществление постоянного контроля за состоянием и динамикой внешней среды и своевременного внесения изменений в управленческие решения.

Процесс стратегического управления включает в себя **5 взаимосвязанных этапов**. Они логически вытекают один из другого. При этом существует устойчивая обратная связь и обратное влияние каждого этапа на все остальные.

1. анализ внешней и внутренней среды считают обычно исходным этапом стратегического управления, так как он служит базой для определения миссии и целей организации, так и для выработки стратегии поведения в окружающей конкурентной среде, позволяющей осуществить миссию и достичь целей.

2. Определение миссии (предназначения) организации, стратегических целей и задач их выполнения

3. Формулирование и выбор стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности

4. Эффективная реализация стратегий, выполнение намеченного стратегического плана

5. Оценка и контроль за ходом реализуемой стратегии, корректировка направлений деятельности и методов ее осуществления.

Существует несколько вариантов **классификации видов стратегии**

- стратегия предпринимательства;
- стратегия динамического роста,
- стратегия прибыли (рациональности);
- стратегия ликвидации (сокращения инвестиций по определенным направлениям);
- стратегия резкого изменения курса

**Стратегия предпринимательства** характерна для организаций, которые развивают новые направления деятельности. Это либо предприятия, только начинающие свою жизнь на рынке, либо предприятия, которые могут себе позволить вкладывать средства с высокой долей финансового риска.

Успех данной стратегии в значительной степени основан на потенциале персонала организации или подразделения, которое решило воплотить принципиально новую идею, и получило поддержку со стороны руководства организации. В связи с тем, что основной костяк внедряющих новое состоит из небольшого числа людей, значимость каждого сотрудника, занятого реализацией стратегии, возрастает.

**Стратегия динамического роста** предполагает изменение цели в структуре организации. Задача состоит в нахождении баланса между необходимыми изменениями и стабильностью. Для этой стратегии квалификация, преданность специалистов также являются факторами, определяющими успех. Кроме того, работники должны уметь адаптироваться к изменениям, быстро приобретать недостающую компетенцию в решении соответствующих задач.

**Стратегия прибыли** предполагает стадию зрелости организации и рассчитывает получение постоянной прибыли при помощи хорошо зарекомендовавшего себя изделия, освоенных технологий при отлаженном производстве. Основная задача организации в данной ситуации - производить больше продукции и минимизировать затраты.

Система управления такой сферой деятельности состоит из четких процедур, правил, ориентированных на регулярный и жесткий контроль, на устранение неуверенности, неопределенности. Преобладает бюрократический подход во всем.

**Стратегия ликвидности** характерна для организаций, у которых все или основные направления деятельности находятся в упадке с точки зрения получения прибыли, положения на рынке, качества изделий. Персонал организации крайне негативно относится к идее внедрения такой программы из-за предстоящих сокращений. При реализации стратегии ликвидации большое значение приобретают социальные меры защиты работников организации в виде поиска наиболее безболезненных способов сокращения занятых. Участие персонала в разработке и реализации решений предполагается.

**Стратегия изменения курса** применима в организациях, которые ведут борьбу за быстрое увеличение объемов прибыли, за освоение нового расширение уже имеющегося рынка. Признание данной стратегии означает фирмы изменение всей системы управления и отношений в организации. Участие каждого сотрудника в поиске новых решений становится важным. Выбор конкретной стратегии определяется долгосрочными целями организации, ее внутренними ресурсами, традициями. На этой основе и состоянием внешней среды формируется видение организаций - описание того состояния, которого она хочет достичь к определенному моменту времени. Видение является достаточно общей картиной будущего состояния.

Разработка стратегии управления персоналом осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов внешней и внутренней среды, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в

целом в соответствии с ее стратегией. К внешней среде относятся макросреда и непосредственное окружение организации, имеющие направленное воздействие и контакты с системой управления персоналом.

Сильные и слабые стороны организации в области персонала в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому в рамках стратегического управления персоналом при анализе внутренней среды важно выявить, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные направления управления персоналом и система управления персоналом в целом.

Для решения этой задачи используются такие известные в стратегическом управлении методы и приемы, как метод SWOT, матрицы возможностей, угроз, составление профиля среды и др.

Менеджер по персоналу (он же hr-менеджер или кадровик) занимается подбором персонала в соответствии с требованиями, выдвигаемыми компанией-заказчиком к каждому из необходимых ей специалистов.

HR-менеджер относится к категории руководителей среднего или высшего звена (топ-менеджера часто называют директором по персоналу). Во многом именно от его работы зависит успех всей компании, ведь именно он выбирает людей, которые должны вести компанию к процветанию.

#### ***Обязанности менеджера по персоналу***

Главные должностные обязанности менеджера по персоналу:

- Формирование кадровой политики компании.
- Подбор персонала в соответствии с кадровой политикой.
- Разработка и применение на практике системы обучения персонала (тренинги, семинары).

- Адаптация новых сотрудников.
- Разработка системы мотивации сотрудников.

Иногда функции менеджера по персоналу могут включать:

- Составление и оформление трудовых договоров.
- Ведение кадровой документации.

### ***Требования к менеджеру по персоналу***

Главные требования к менеджеру по персоналу:

- Высшее образование.
- Знание трудового законодательства.
- Знание основ психологии и социологии.
- Опыт разработки систем обучения и мотивации персонала.
- Знание методов оценки персонала.
- Грамотная речь, коммуникабельность.

Дополнительные навыки менеджера по персоналу:

- Знание ПК.
- Навыки работы с кадровой документацией.
- Знание английского языка (при работе в международных компаниях).
- Организаторские способности.

Профессиограмма - это научно обоснованные требования профессии к качествам личности специалиста, которые позволяют эффективно трудиться в данной профессии, получать необходимый для общества продукт и вместе с тем создают условия для развития личности самого работника. Профессиограмма – это обобщенная эталонная модель успешного специалиста в данной области, хотя иногда отмечается, что в профессиограмме надо учитывать и варианты выполнения профессиональной деятельности на «среднем» уровне. Из профессиограммы человек получает сведения об объективном содержании труда, о психологических качествах, требуемых от человека. Вместе с тем профессиограмма – это не жесткая стандартная схема, а гибкая ориентировочная основа развития специалиста.

Построение профессиограммы является задачей специалистов-психологов. Вместе с тем каждый работающий человек вполне в состоянии время от времени обдумывать круг профессиональных задач, которые он выбирает для себя и оценивать состояние своей личностной готовности к этим задачам.

В целом профессиограмма должна отвечать следующим требованиям:

- четко выделять предмет и основные результаты труда (на что направлены главные усилия человека в труде);
- подчеркивать направленность каждого труда на благо конкретного человека: все, в том числе технические профессии должны, хотя и в опосредованной форме, облегчать жизнь конкретного человека;
- выделять не отдельные компоненты и стороны профессии, а описывать ее целостно в системе характеристик, особо подчеркивая при этом стержневые, приоритетные составляющие и отличая их от производных, второстепенных, вспомогательных;
- показывать возможные линии развития человека средствами профессии;
- показывать перспективы изменения в самой профессии (каким может быть специалист завтрашнего дня, ближайшего будущего);

- иметь направленность на решение практических задач (профессиональное обучение, профотбор, рационализацию новых видов труда и др.);

- описывать необходимые некомпенсируемые психологические профессиональные качества, а также психологические свойства человека, которые хотя и отсутствуют у него, но могут быть развиты.

Трудограмма - это описание труда в профессии, более подробное содержание профессио-граммы. Трудограмма включает в себя:

1. Предназначение, «миссию» профессии, ее роль в обществе (производство материальных товаров или идей, оказание услуг в разных социальных сферах; сбор, хранение и передача информации и др.), направленность на человека.

2. Распространенность профессии (типичные для данной профессии учреждения).

3. Предмет труда в профессии – стороны окружающей действительности, на которые воздействует человек в ходе труда (материальные предметы, идеальные предметы – культура, информация, индивидуальное или общественное сознание людей, предметы натуральные в контексте природы и искусственные, созданные человеком.).

4. Профессиональные знания как совокупность сведений о сторонах труда в профессии.

5. Деятельности, действия, приемы, умения, способы работы, технологии, техники, применяемые в данной профессии для успешного достижения результата;

6. Средства труда - стороны окружающей действительности, которые человек использует для воздействия на предмет труда при реализации своих целей, для получения нужного продукта труда. К средствам труда относятся реальные инструменты, приборы, компьютеры, оргтехника, а также знаковые средства и системы правил логического мышления, моральной и эстетической оценки и др. Предмет и средства труда могут меняться местами даже в рамках одной профессии.

7. Условия труда; режим труда и отдыха; характеристика социального окружения; санитарно-гигиенические факторы труда; интенсивность, темп труда и продолжительность нагрузки; рабочее место, рабочий пост.

8. Организация и кооперация труда: формы индивидуальной, совместной, групповой деятельности, преобладающие в данной профессии; виды профессионального общения и позиции в нем, обмен средствами и продуктами труда между его участниками; нормы выполнения и сроки; субординация и иерархия подчинения, социальный статус и должности в рамках профессии.

9. Продукт труда (или его результат) - те качественные и количественные изменения, которые человек привносит в предмет труда; критерии оценки результата труда, степень заданности результата труда, его более или менее жесткая регламентация (от исполнительного труда к творчеству).

10. Возможные уровни профессионализма и квалификационные разряды в данной профессии, категории и их оплата.

11. Права представителя данной профессии: безопасность, наличие благоприятного микроклимата в профессиональной среде; размеры оплаты труда и отпуска, охрана труда.

12. Обязанности представителя данной профессии: соблюдение профессиональной и служебной тайны в работе с людьми. Должностные функциональные обязанности (что и как должен делать человек данной профессии в условиях конкретной должности в том или ином учреждении).

13. Позитивное влияние данной профессии на человека; возможность личностной самореализации, направления и возможная динамика внутреннего роста; возможность развития индивидуальности и личности средствами этой профессии, принадлежность к определенной профессиональной общности, социальному кругу.

14. Негативные стороны профессии; зоны и типы трудностей и ошибок, наличие экстремальных и стрессовых ситуаций, дефицит информации или информационная перегрузка; возможность аварийных ситуаций, профессиональной деформации личности и другие психологические вредности; отсутствие профессионального роста; виды нареканий («штрафов») за низкую эффективность, за нарушение этических норм.

**Деловая карьера** — поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения. Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег. Карьера — это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере как роде занятий, деятельности. Например, карьера менеджера, спортивная карьера, военная карьера, артистическая карьера, карьера домохозяек, матерей, учащихся. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на деловую карьеру, является ее частью.

Начинается деловая карьера с формирования субъективно осознанных собственных суждений работника о своем трудовом будущем, ожидаемом пути самовыражения и удовлетворения трудом. Иначе говоря, карьера — это индивидуально осознанная позиция и поведение индивида, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека. Различают несколько видов карьеры (рис. 3).

**Карьера внутриорганизационная** означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник проходит последовательно

в стенах одной организации. Эта карьера может быть *специализированной* и *неспециализированной*.

**Карьера межорганизационная** означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник проходит последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Эта карьера может быть *специализированной* и *неспециализированной*.

**Специализированная карьера** характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта в другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо с перспективами продвижения по службе. Еще пример: начальник отдела кадров назначен на должность зам. директора по управлению персоналом организации, где он работает.

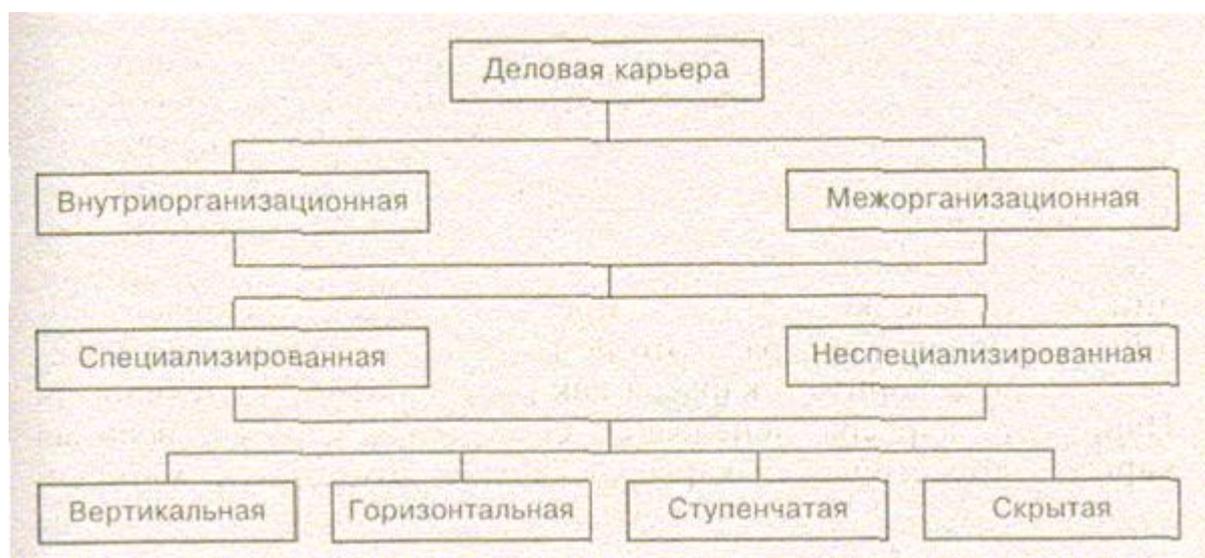


Рис. 3. Виды деловой карьеры

**Неспециализированная карьера** широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Так, считается вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики

японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через пять лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

**Карьера вертикальная** — вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

**Карьера горизонтальная** — вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непрерывное и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

**Карьера ступенчатая** — вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

**Карьера скрытая** — вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры.

**Это взаимодействие предполагает выполнение следующих задач:**

- достижение взаимосвязи целеполагания организации и отдельного сотрудника;
- обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;

- устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- повышение качества процесса планирования карьеры;
- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- изучение карьерного потенциала сотрудников;
- обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Практика показала, что работники часто не знают своих перспектив в данном коллективе. Это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

Планирование и контроль деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Планирование потребности в персонале — одно из важнейших направлений кадрового планирования, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.

Как видно из определения, следует различать качественную и количественную потребность в персонале. Эти виды потребности в практике планирования численности рассчитывают в единстве и взаимосвязи.

**Планирование потребности в персонале включает следующие этапы:**

- обобщенный анализ различных видов планов организации, имеющих влияние на кадровое обеспечение (например, планы производства и реализации, планы инвестиций и т.п.);
- анализ статистики по персоналу, включая информацию о его деловой оценке и продвижении;
- определение фактического состояния по количеству и качеству персонала на планируемый период;
- расчет качественной и количественной потребности в персонале на тот же планируемый период;
- сравнение данных, полученных на двух предыдущих этапах планирования;
- планирование мер по покрытию потребности в персонале.

**Качественная потребность, т.е. потребность по:**

- категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений;

- профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочий процесс;
- требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест;
- штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей;
- документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Расчет качественной потребности по профессиям, специальностям и т.п. сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности. Общая потребность в персонале находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям.

Количественная потребность в персонале планируется посредством определения его расчетной численности и ее сравнения с фактической обеспеченностью на определенный плановый период. Можно выделить несколько основных методов расчета количественной потребности в персонале.

**Для планирования численности используют следующие показатели:**

**Списочная численность** — численность работников предприятия, в которую включаются все постоянные, сезонные и временные работники, принятые на работу; все фактически работавшие в данный период и отсутствовавшие на работе по каким-либо причинам (отпуск, болезнь, выполнение государственных или общественных обязанностей и т.п.). Не подлежат учету работники, временно откомандированные и переведенные на работу в другое предприятие и получающие от него заработную плату, а также привлеченные для выполнения работ по договорам с другими предприятиями. Моментом учета для включения в списочную численность является дата приема работника на работу на данном предприятии, а для исключения — дата его увольнения.

Списочная численность учитывается ежедневно, включая праздничные и выходные дни, и характеризует наличие работников на определенную дату (момент). Показатель численности строительно-производственного персонала используется для исчисления производительности труда (см.) в строительстве, что позволяет охватить организационно-техническими мероприятиями по росту производительности труда работников, занятых не только на основных работах, но и в обслуживающих хозяйствах; при помощи этого показателя обеспечиваются выявление и реализация дополнительных резервов экономии затрат труда благодаря совершенствованию организации автотранспортных перевозок, складского хозяйства, погрузочно-разгрузочных работ; создается возможность в случае производственной необходимости оперативного

перемещения работников из одной группы в другую без ущерба для производительности труда.

**Среднесписочная численность** — численность работников предприятия, определяемая за период более одних суток путем деления суммарной списочной численности работников за календарный день отчетного периода (включая праздничные и выходные дни) на число календарных дней отчетного периода. При этом численность работников за праздничные и выходные дни принимается равной списочной численности предшествующего рабочего дня. С. ч. может быть общей, с включением всех работников, состоящих в списках предприятия, в том числе и отсутствующих по тем или иным причинам, и явочной — без учета работников, отсутствующих по разным причинам.

Показатели среднесписочной численности используются для оценки трудовых ресурсов за отчетный период и для расчета ряда других статистических показателей: уровня производительности труда, средней зарплаты, фондовооруженности, механовооруженности и др.

**Явочная численность** – то количество работников, которые являются на текущий момент на работу.

1. При определении состава и структуры персонала можно руководствоваться критерием, который показывает сколько приходится прибыли на одного работника или работающего. Отношение валовой прибыли к численности рабочих. Этот показатель должен быть в худшем случае постоянным, в лучшем случае он должен расти. Если этот показатель снижается, то или лишние люди, или плохо организовано производство.

2. Вторым показателем, определяющим обоснованную численность персонала является показатель затрат на одного работающего.

**Они состоят из:**

- заработной платы;
- отчисления в соцстрах;
- расходы по найму, реклама;
- обучение, стажировка;
- совершенствование условий труда, техника безопасности.

В рыночной экономике устанавливается допустимая величина расходов на персонал. Эта величина является как бы отправной точкой для расчета других показателей планирования персонала. Чтобы сопоставить свои расходы с расходами конкурентов, создаются неформальные общественные структуры, которые занимаются вопросами рынка труда.

3. Метод, основанный на использовании данных о трудоемкости. Данные о времени процесса дают возможность рассчитать численность рабочих-сдельщиков или рабочих-повременщиков, количество которых определяется непосредственно трудоемкостью процесса.

**Плановая численность рабочих может определяться исходя из трудоемкости продукции:**

$$\text{ЧРпл} = \text{Тп.н} / (\text{Фр.в} \cdot \text{Кв.н}),$$

где Тп.н — плановая нормативная трудоемкость, норма-часов;

Фр.в — полезный годовой фонд времени одного рабочего(в среднем 1910 часов), ч;

Кв.н — планируемый коэффициент выполнения норм.

Нормативная трудоемкость выпуска продукции (числитель формулы) представляет собой суммарный показатель; он не учитывает, насколько равномерно распределяется трудоемкость по месяцам или кварталам года в соответствии с колебаниями объемов производства.

**Число рабочих** можно посчитать и **укрупненно** по следующей формуле

$$P_c = V/V_n,$$

где V — планируемый объем выпуска продукции в данном периоде в соответствующих единицах измерения;

V<sub>n</sub> — норма выработки продукции на одного рабочего в планируемом периоде в тех же единицах измерения.

**Численность служащих** в общем случае определяется по формуле

$$Ч_{пл} = (T_n + T_{нн}) / Фр.в,$$

где T<sub>n</sub> — годовая трудоемкость нормируемых работ, определяемая в соответствии с типовыми нормами времени и плановым объемом работ либо экспертным путем;

T<sub>нн</sub> — годовая трудоемкость ненормируемых работ, определяемая в основном, экспертным путем.

4. Метод планирования "от достигнутого уровня". В соответствии с данным подходом, численность рабочих в плановом периоде (ЧР<sub>пл</sub>) рассчитывается следующим образом:

$$ЧР_{пл} = ЧРб(I_q / I_w),$$

где ЧРб — численность рабочих в базисном (отчетном) периоде;

I<sub>q</sub> — индекс роста объема производства;

I<sub>w</sub> — индекс роста производительности труда.

5. Метод расчета по нормам обслуживания. В соответствии с «агрегат-методом», численность рабочих в плановом периоде (ЧР<sub>пл</sub>) рассчитывается следующим образом:

ЧР<sub>пл</sub> = (Число агрегатов \* Коэффициент загрузки / Норма обслуживания) \* Коэффициент пересчета явочной численности в списочную

6. Метод расчета по рабочим местам и нормативам численности

ЧР<sub>пл</sub> = Число рабочих мест \* Коэффициент загрузки \* Коэффициент пересчета явочной численности в списочную

**7. Статистические методы делятся на 2 группы:**

А) Стохастические основываются на анализе взаимосвязи между потребностью в персонале и другими переменными величинами (объем производства), т.е. потребность в персонале будет расти пропорционально.

Б) Методы экспертных оценок. Когда предприятие реорганизуется, либо переходит на новые технологии, возможно использование работы экспертов, которые бы учитывая условия труда, специфику, могли бы рассчитать как количество, так и квалификацию по категориям рабочих.

**При расчете численности работающих следует учитывать:**

- планирование потребностей в кадрах на предстоящий период в зависимости от объема, продукции и работ;

- планирование возможного выбытия (декретный отпуск).

Для целенаправленной, аналитической и эффективной работы кадрами следует работать с целой системой показателей.

**К этой системе показателей можно отнести следующие:**

- объем производства;

- величина основных фондов (говорит о фондовооруженности);

- производительность труда;

- прибыль;

- численность персонала, в том числе численность рабочих и численность руководителей;

- текучесть кадров;

- средний возраст работающих;

- затраты на заработную плату – общая сумма;

- средняя заработная плата;

- расходы на социальные выплаты;

- уровень заболеваемости и травматизма.

**Мотивация персонала** – один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Мотивация персонала включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного сотрудника компании.

Следовательно, мотивация персонала - это некий набор действий со стороны руководства предприятия, направленный на улучшение трудоспособности работников компании, а также способы привлечения квалифицированных специалистов и их удержания.

**Цель проведения мероприятий по мотивации персонала**

Мотивацию проводят для того, чтобы объединить интересы предприятия и сотрудников.

То есть компании необходима качественно выполненная работа, а персоналу нужна достойная заработная плата.

Но это не единственная цель, которую преследует стимулирование работников.

Мотивируя сотрудников, руководители стремятся:

- удержать постоянный штат;
- минимизировать число увольняющихся (устранить «текучку кадров»);

- обозначить цели и ориентировать персонал на достижение результатов в заданные сроки;

- выявить и заслуженно наградить лучших сотрудников;

- заинтересовать и привлечь ценные кадры;

- осуществлять контроль за выплатами заработной платы.

### ***Функции системы мотивации персонала***

К функциям системы мотивации персонала можно отнести следующие мероприятия по:

- стимулированию повышения квалификации персонала;
- проведению «естественного отбора» наиболее трудолюбивых и способных сотрудников предприятия;
- стимулированию сотрудников фирмы действовать, в первую очередь, в интересах компании;
- стимулированию работников компании трудиться с наибольшей отдачей и эффективностью;
- созданию и поддержке системы обратной связи между всеми подразделениями фирмы.

### ***Базовые принципы системы мотивации персонала***

Общая система мотивации персонала строится на нескольких базовых принципах:

- **Доступность.** Этот принцип помогает выбирать прозрачные, понятные каждому сотруднику способы мотивации и стимулирования. Различные подходы к мотивации должны быть обоснованы с учетом стажа, должности, объемов работы и других аспектов.
- **Постепенность.** Это означает, что сразу вознаграждать работников премиями в крупных размерах нецелесообразно. У сотрудников постоянно формируется новый порог ожиданий, поэтому чтобы сохранить заинтересованность на следующем этапе мотивации, премии придется повышать, что приведет к лишним расходам компании.
- **Ощутимость.** Данный принцип подразумевает, что вознаграждение в любом виде должно быть значимым и напрямую зависеть от должности, привилегий и достижений сотрудника. Для возникновения мотивации важно найти золотую середину, учесть постепенность и ощутимость повышения вознаграждения.
- **Своевременность.** Принцип своевременности указывает на важность временного фактора. Лучше сразу отметить заслугу персонала любым способом, затягивать момент не рекомендуется. Работник должен чувствовать значимость постоянно, поэтому часть компаний перешли на еженедельную оплату труда.
- **Комплексность.** Такой принцип предполагает применение разнообразных теорий мотивации и такого подхода, который чередует или объединяет несколько видов материальных и нематериальных вознаграждений.

### ***Этапы по внедрению системы мотивации персонала в компании***

Основные этапы по внедрению системы мотивации персонала в компании заключаются в выполнении следующих мероприятий:

- Постановка целей и задач, определение четкой миссии предприятия.
- Организация рабочей группы.

- Работа над планом по внедрению системы стимулирования персонала.
- Утверждение плана по внедрению системы мотивации персонала.
- Разработка программ вознаграждения за достижение поставленных целей.
- Создание вышеприведенных систем мотивации персонала.
- Подготовка документации.
- Внедрение мотивационных мероприятий и необходимая корректировка.

- Анализ работы подчиненных предприятия.

### ***Формы мотивации персонала***

К формам мотивации персонала относятся:

- Заработная плата.
- Система льгот внутри предприятия: премирование, доплаты за стаж, оплата проезда до работы и обратно, страхование здоровья и так далее.
- Моральное поощрение подчиненных.
- Повышение квалификационного уровня рабочих и продвижение по служебной лестнице.
- Развитие доверительных взаимоотношений между коллегами, устранение психологических и административных барьеров.

### ***Виды мотивации персонала***

На практике выделяют два основных вида мотивации персонала:

1. Материальная мотивация персонала;
2. Нематериальная мотивация персонала.

Нематериальная мотивация персонала, в свою очередь, делится еще на два вида мотивации персонала:

- Социальная мотивация персонала;
- Психологическая мотивация персонала.

### ***Материальная мотивация персонала***

Как правило, материальная мотивация персонала - самая часто используемая в компаниях.

### ***Составляющие материальной мотивации персонала***

К составляющим материальной мотивации персонала относятся:

- Измеряемые показатели результативности для каждой из должностей и цели, к достижению которых необходимо мотивировать сотрудника;
- Определение, какая работа будет считаться «эталонной» (отличной), и установленные плановые значения по каждому показателю результативности, чтобы было с чем сравнивать фактический результат;
- Установка оптимального соотношения постоянной и премиальных частей заработной платы.
- Привязка качества и сроков выполнения работ сотрудника к системе мотивации.

### ***Виды материальной мотивации персонала***

Под материальной мотивацией сотрудников подразумевается:

- денежная мотивация персонала;
- неденежная мотивация персонала;
- система штрафов.

### **Денежная мотивация персонала**

К денежной мотивации относятся:

- Заработная плата, в том числе её повышение;
- Проценты от продаж (самый распространенный подход);
- Бонусы, премии, надбавки;
- Страховки, социальные пакеты;
- Вознаграждение победителя конкурса для персонала.

### **Неденежная мотивация персонала**

К неденежной мотивации относятся:

- Возможность пройти обучение за счет компании;
- Возможность получать от компании путевки для сотрудников и членов его семьи;
  - Возможность съездить в заграничную командировку за счет компании;
  - Возможность бесплатного получения билетов в театр, цирк и другие культурные мероприятия;
  - Возможность пользоваться услугами партнеров компании с большими скидками, либо вообще бесплатно.

### **Система штрафов**

К штрафам можно отнести:

- Взыскание денег с работника компании за невыполнения нормативов и стандартов;
- Взыскание денег с сотрудника за его плохую работу;
- Дополнительные рабочие часы за плохую работу.

### **Нематериальная мотивация персонала**

Виды нематериальной мотивации персонала могут быть следующие:

- Повышение по службе. Как в горизонтальной, так и в вертикальной карьерной лестнице. Работник старается работать лучше остальных, чтобы получить желаемое продвижение по должности;
  - Участие в совещаниях с руководством;
  - Мотивационные совещания;
  - Хорошая атмосфера в коллективе. Дружная сплоченная команда служит дополнительной мотивацией для эффективной производительности труда.
- Трудоустройство и полный соцпакет, согласно действующему законодательству, являются значимым аспектом в поиске работы, а при ее получении – хорошей мотивацией;
  - Культурные и спортивные мероприятия внутри компании. Как правило, совместное времяпрепровождение всего коллектива способствует сплочению и хорошему рабочему микроклимату, а также дает прекрасную возможность для качественного отдыха и расслабления;
  - Конкурсы и соревнования;

- Престиж предприятия. Работа в компании, название которой у всех на слуху, также послужит стимулом для продуктивного сотрудничества;
- Публичное признание достижений сотрудника;
- Поздравления со значимыми датами для сотрудника;
- Оценки коллег;
- Помощь в семейных делах.

Нематериальные способы мотивации можно разделить на индивидуальные и коллективные.

#### 1. Индивидуальные способы мотивации:

- расширение полномочий работника, для того чтобы он смог почувствовать перспективность карьерного роста;
- признание профессиональных заслуг человека;
- индивидуальный график работы (например, для сотрудницы, имеющей малолетних детей);
- постоянное вложение средств в человека за счет его обучения, что дает возможность профессионального роста;
- улучшение для конкретного сотрудника условий труда с целью повышения ценности деятельности в компании для самого работника.

#### 2. Коллективные способы мотивации:

- совместное празднование определенных дат и событий, помогающее коллективу почувствовать себя семьей;
- общность идеи. Цель компании должна быть понятна персоналу. Каждый сотрудник обязан осознавать вклад, который он вносит в достижение общей задачи фирмы;
- совместные тренинги, которые приводят к тесному взаимодействию внутри коллектива;
- доступность информации по ведению бизнес-деятельности компании. Человек должен чувствовать причастность к работе предприятия;
- публичное признание заслуг сотрудника перед коллективом, выражение благодарности;
- прозрачная форма управления персоналом и взаимодействия с работниками.

### ***Результаты от проведения мероприятий по мотивации работников предприятия***

Если руководство компании будет правильно проводить мероприятия по стимулированию своих сотрудников, то предприятие может получить следующий положительный результат, а именно:

- Повышается качество и производительность труда;
- Работники начинают ответственнее подходить к выполнению своих служебных обязанностей;
- У сотрудников появляется командный дух;
- Производственные показатели улучшаются;
- Уменьшается «текучка» кадров;
- Компания начинает быстро развиваться и т. д.

**Стиль управления** – это устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношении с подчиненными.

Иными словами, это способ, которым начальник управляет подчиненными и в котором выражается независимый от конкретных ситуаций образец его поведения.

Стиль управления характеризует не вообще поведение руководителя, а именно устойчивое, инвариантное в нем. Постоянно проявляющееся в различных ситуациях. Поиск и использование оптимальных стилей управления призваны способствовать повышению достижений и удовлетворенности работников.

Концепция стилей управления получили интенсивное развитие после второй мировой войны. Однако и до сих пор ее разработки сталкиваются с рядом не решенных проблем. Главные из проблем:

Трудности при определении эффективности стиля управления. Результаты, которые должны быть достигнуты с помощью определенного стиля, включают многие компоненты, и их нелегко свести к какой-то одной величине и сопоставить с результатами применения других стилей.

Сложность установления причинно-следственных связей между стилем управления и эффективностью его использования. Обычно стиль управления рассматривается как причина достижения определенного следствия – производительности сотрудников. Однако такое причинно-следственное отношение не всегда соответствует действительности. Часто именно характер достижений сотрудников (незначительные или высокие достижения) побуждает руководителя к использованию определенного стиля.

Изменчивость ситуации, прежде всего внутри самой организации. Стили управления обнаруживают свою эффективность лишь при определенных условиях, но эти условия не остаются неизменными. С течением времени и руководитель, и сотрудники могут менять свои ожидания и отношения друг к другу, что может сделать стиль не эффективным, а оценку его использования – недостоверной.

Несмотря на эти и некоторые другие трудности, стили управления являются важным ориентиром в решении задач повышения эффективности руководства.

Определить стиль управления можно 2-я способами:

Посредством выяснения особенностей индивидуального стиля управления, который использует начальник по отношению к подчиненным.

С помощью теоретической разработки комплекса типичных требований к поведению руководителя, направленных на интеграцию сотрудников и их использование в процессе достижения целей организации.

Так же можно рассматривать стиль руководства как «стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных и субъективных условий управления, так и индивидуально-психологических особенностей личности руководителя».

К числу объективных, внешних условий, формирующий стиль управления на том или ином конкретном управленческом уровне, можно отнести характер коллектива (производственный, научно-исследовательский т.д.), специфику стоящих задач (очередные, привычные или срочные, непривычные), условия выполнения этих задач (благоприятные, неблагоприятные или экстремальные), способы и средства деятельности (индивидуальные, парные или групповые). На ряду с указанными особо выделяется такой фактор как уровень развития коллектива. Индивидуально психологические особенности того или иного руководителя вносят своеобразие в его управленческую деятельность. На основе соответствующей трансформации внешних влияний каждый руководитель проявляет присущий ему индивидуальный стиль управления.

Изучение стиля руководства ведется психологами уже более полувека. Так что исследователями накоплен к настоящему времени немалый эмпирический материал по этой проблеме.

**Стиль управления** — способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных. Один из важнейших факторов эффективной работы организации, полной реализации потенциальных возможностей людей и коллектива. Большинство исследователей выделяют следующие стили управления:

- Авторитарный стиль (директивный);
- Демократический стиль (коллегиальный);
- Либеральный стиль (анархический).

**Стиль управления** - это **привычная** манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи - все отражает стиль управления, характеризующий данного лидера.

Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий - это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили управления не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории.

**Авторитарный (директивный) стиль** управления характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектив сам. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишаящий подчиненных инициативы.

Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость.

Применяющий его руководитель отдает предпочтение официальному характеру отношений, поддерживает между собой и подчиненными дистанцию, которую те не имеют право нарушать.

Такой стиль руководства отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников.

Авторитарный стиль управления - стиль руководства, при котором руководитель определяет цели и всю политику в целом, распределяет обязанности, а также в большей части указывает соответствующие процедуры, управляет, проверяет, оценивает и исправляет выполняемую работу.

Считается, что использование авторитарных методов управления оправдано только в исключительных ситуациях:

1) в экстремальных условиях (кризис, чрезвычайные обстоятельства и т.д.), когда требуются быстрые и решительные действия, когда дефицит времени не позволяет проводить совещания и дискуссии;

2) когда в силу предшествующих условий и причин в данной организации преобладают анархические настроения, чрезвычайно низок уровень исполнительской и трудовой дисциплины

Чрезмерное использование авторитарного стиля руководства приводит к различным формам злоупотребления властью.

Исторически первым и до сегодняшнего момента наиболее распространенным на практике является авторитарный стиль, считающийся универсальным.

Специалисты выделяют две разновидности авторитарного стиля. «Эксплуататорская» предполагает, что руководитель полностью сосредотачивает в руках решение всех вопросов, не доверяет подчиненным, не интересуется их мнением, берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания. В качестве основной формы стимулирования он использует наказания, угрозы, давление.

Если руководитель принимает решение в одиночку, а потом просто доводит его до подчиненных, то они воспринимают это решение, как навязанное извне и критически обсуждают, даже когда оно действительно удачное. Выполняется такое решение с оговорками и безразлично. Сотрудники, как правило, радуются любой ошибке руководителя, находя в ней подтверждение своего негативного мнения о нем. В результате подчиненные привыкают быть исполнителями чужой воли, закрепляя в своем сознании стереотип «наше дело маленькое».

Для руководителя все это тоже не проходит без потерь, поскольку он оказывается в положении виновника, отвечающего за все ошибки, не видящего и не знающего, где и как они были допущены. Подчиненные же, хотя многое знают и замечают, но помалкивают, или, получая от этого моральное удовлетворение, или считая, что его все равно не перевоспитать. Руководитель понимает сложившуюся ситуацию, однако бессилён обвинить окружающих в допущенных промахах, так как подчиненные не участвовали

в выработке решения. Так формируется своеобразный замкнутый круг, который рано или поздно приводит к развитию в организации или подразделении неблагоприятного морально-психологического климата и созданию почвы для конфликтов.

Следовательно, при эксплуататорско-авторитарном стиле руководства цена ошибок двойная: с одной стороны, экономические потери, а с другой – психологические травмы.

Более мягкая «**благожелательная**» разновидность авторитарного стиля. Руководитель относится к подчиненным уже снисходительно, потечески, иногда интересуется их мнением. Но даже в случае обоснованности высказанного мнения, может поступить по-своему, делая это зачастую демонстративно, чем значительно ухудшает морально психологический климат в коллективе. При принятии решений он может учитывать отдельные мнения сотрудников и дает определенную самостоятельность, однако под строгим контролем, если при этом неукоснительно соблюдается общая политика фирмы и строго выполняются все требования и инструкции.

Угрозы наказания, хотя присутствуют, но не преобладают.

Претензии авторитарного руководителя на компетенцию во всех вопросах порождают хаос и, в конечном счете, влияют на эффективность работы. Такой начальник парализует работу своего аппарата. Он не только теряет лучших работников, но и создает вокруг себя враждебную атмосферу, которая угрожает ему самому. Подчиненные зависят от него, но и он во многом зависит от них. Недовольные подчиненные могут его подвести или дезинформировать.

Специальные исследования показали, что хотя в условиях авторитарного стиля управления можно выполнить в количественном отношении больший объем работы, чем в условиях демократического, но качество работы, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже. Авторитарный стиль предпочтительнее для руководства простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты.

Таким образом, **основой авторитарного стиля является сосредоточение всей власти и ответственности в руках руководителя, что дает ему преимущество в установлении целей и выборе средств их достижения.** Последнее обстоятельство играет двоякую роль в возможности достижения эффективности.

С одной стороны, авторитарный стиль управления проявляется в порядке, срочности выполнения задания и возможности предсказать результат в условиях максимальной концентрации всех видов ресурсов. С другой стороны – формируются тенденции к сдерживанию индивидуальной инициативы и одностороннему движению потоков информации сверху вниз, отсутствует необходимая обратная связь.

Применение авторитарного стиля, хотя и обеспечивает высокую производительность труда, но не формирует внутренней заинтересованности

исполнителей в эффективном труде. Излишние дисциплинарные меры вызывают в человеке страх и злость, уничтожают стимулы к работе.

Такой стиль применим тогда, когда подчиненные находятся полностью во власти руководителя, например, на военной службе, или безгранично ему доверяют, как актеры режиссеру или спортсмены тренеру; а тот уверен, что они не способны действовать правильным образом самостоятельно.

**Демократический стиль** управления характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

Демократический стиль управления - стиль руководства, при котором руководитель вырабатывает директивы, команды и распоряжения на основе предложений, вырабатываемых общим собранием работников или кругом уполномоченных лиц.

Во многом противоположен авторитарному стилю **демократический стиль** управления.

Организации, в которых доминирует принцип демократического руководства, характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательным, а успех служит вознаграждением.

Настоящий демократический руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе идей организации.

Как у авторитарного, у демократического стиля руководства выделяют две формы: «консультативную» и «партисипативную».

В рамках **«консультативной»** руководитель интересуется мнением подчиненных, советуется с ними, стремится использовать всё лучшее, что они предлагают. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение; наказание используется лишь в исключительных случаях. Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства, не смотря на то, что большинство решений фактически подсказывается им сверху, и обычно стараются оказать своему начальнику посильную помощь и поддержать морально в необходимых случаях.

**«Партисипативная»** форма демократического управления предполагает, что руководитель полностью доверяет подчиненным во всех вопросах (и тогда они отвечают тем же), всегда их выслушивает и использует

все конструктивные предложения, привлекает сотрудников к постановке целей и контролю над их исполнением. При этом ответственность за последствия принятых решений не перекладывается на подчиненных. Все это сплачивает коллектив.

Обычно демократический стиль управления применяется в том случае, когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в неё много новизны и творчества. Руководитель-демократ в случае необходимости может идти на компромисс либо вообще отказаться от принятого решения, если логика подчиненного убедительна. Там, где автократ действовал бы приказом и давлением, демократ старается убедить, доказать целесообразность решения проблемы, выгоды, которую могут получить сотрудники.

При этом первостепенное значение приобретает внутреннее удовлетворение, получаемое подчиненными от возможности реализовать свои творческие способности. Подчиненные могут самостоятельно принимать решения и искать в рамках предоставленных полномочий пути их реализации, не обращая особого внимания на мелочи.

Как правило, обстановка, создаваемая руководителем-демократом, носит также воспитательный характер и позволяет достигать цели с малыми издержками. Происходит положительный резонанс власти: авторитет должности подкрепляется авторитетом личным. Управление происходит без грубого нажима, опираясь на способности сотрудников, уважая их достоинство, опыт и умение. Это формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

Исследования показали, что в условиях авторитарного стиля можно выполнять примерно в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического. Но её качество, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже. Из этого можно сделать вывод, что авторитарный стиль предпочтительнее при более простых видах деятельности, ориентированных на количественные результаты, а демократический – при сложных, где на первом месте выступает качество.

Последующие разработки привели к обоснованию двух новых стилей, во многом близких к авторитарному и демократическому.

Стиль, при котором руководитель ориентируется на решение поставленной перед ним задачи (распределяет задания среди подчиненных, планирует, составляет графики работ, разрабатывает подходы к их выполнению, обеспечивает всем необходимым и т.п.) получил название **ориентированного на задачу (инструментальный)**. Стиль, когда руководитель создает благоприятный морально-психологический климат, организует совместную работу, делает упор на взаимопомощи, позволяет исполнителям максимально участвовать в принятии решений, поощряет профессиональный рост и т.п. получил название **ориентированного на подчиненных(человеческие отношения)**.

Ориентированный на подчиненных стиль руководства близкий к демократическому, способствует повышению производительности,

поскольку дает простор творчеству людей, повышает их удовлетворенность. Его применение снижает прогулы, создает более высокий моральный настрой, улучшает взаимоотношения в коллективе и отношение подчиненных к руководству.

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства, во многом аналогично авторитарному. Они состоят в скорости принятия решений и действий, строгом контроле за работой подчиненных. Однако он ставит исполнителей в положение зависимости, порождает их пассивность, что, в конечном счете, ведет к снижению эффективности работы.

Руководитель здесь в основном информирует подчиненных об их обязанностях, задачах, определяет, как их нужно решать, распределяет обязанности, утверждает планы, устанавливает нормы, контролирует.

Обычно руководители используют либо демократический стиль, ориентированный на человеческие отношения, либо авторитарный - ориентированный на работу.

**Либеральный стиль** управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, «не высовываться», увиливает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

Либеральный стиль управления - стиль руководства, при котором руководитель вырабатывает директивы, команды и распоряжения, подлежащие неукоснительному исполнению со стороны подчиненных руководителю лиц на основе собственного мнения с учетом мнения подчиненных.

Там же где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к своей работе, наиболее предпочтителен **либеральный стиль управления**. Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед подчиненными задачу, создает необходимые организационные условия для работы, определяет её правила и задает границы решения, сам же при этом отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты и в случае сомнений и разногласий исполнителей принимает окончательное решение. Он также обеспечивает сотрудников информацией, поощряет, обучает.

Подчиненные избавленные от назойливого контроля, самостоятельно принимают необходимые решения и ищут в рамках предоставленных полномочий пути их реализации. Такая работа позволяет им выразить себя, приносит удовлетворение и формирует благоприятный морально-

психологический климат в коллективе, порождает доверие между людьми, способствует добровольному принятию на себя повышенных обязательств.

Применение этого стиля находит все большее распространение в связи с растущими масштабами научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых силами высококлассных специалистов. Они не приемлют командования, силового давления, мелочной опеки и пр.

В передовых фирмах принуждение уступает место убеждению, а строгий контроль – доверию, подчинение – сотрудничеству, кооперации. Подобное мягкое управление, нацеленное на создание «управляемой автономии» подразделений, облегчает естественное применение новых методов руководства, что особенно важно при создании новшеств.

В то же время этот стиль может легко трансформироваться в **бюрократический**, когда руководитель вовсе устраняется от дел, передавая их в руки «выдвиженцев». Последние от его имени управляют коллективом, применяя при этом все более и более авторитарные методы. Сам он при этом делает вид, что власть находится в его руках, а на деле становится все больше и больше зависимым от своих добровольных помощников. Печальный пример этому – армейская «дедовщина».

В реальной жизни «чистого» стиля руководства не существует, поэтому в каждом из перечисленных в той или иной степени присутствуют элементы остальных.

Можно понять, почему и автократичный подход, и подход с позиций человеческих отношений завоевали много сторонников. Но сейчас уже ясно, что и те, и другие сторонники грешили преувеличениями, делая выводы, не вполне подтверждающиеся фактами. Имеется множество хорошо документированных ситуаций, где благосклонно-автократичный стиль зарекомендовал себя как весьма эффективный.

У демократического стиля есть свои привлекательные стороны, успехи и недостатки. Безусловно, можно было бы решить многие организационные проблемы, если бы совершенствование человеческих отношений и участие трудящихся в принятии решений всегда вели бы к большей удовлетворенности и более высокой производительности. К сожалению, этого не происходит. Ученые встречали ситуации, где трудящиеся участвовали в принятии решений, но, тем не менее, степень удовлетворенности была низкой, а также ситуации, где удовлетворенность была высокой, а производительность низкой.

Совершенно очевидно, что соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью можно определить только с помощью длительных и широких эмпирических исследований.

Не существует «плохих» или «хороших» стилей управления. Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчиненных и другие факторы обуславливают оптимальное соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства. Изучение практики руководства организациями свидетельствует, что в работе эффективного

руководителя в той или иной степени присутствует каждый из трех стилей руководства.

Вопреки распространенным стереотипам преобладающий стиль руководства практически не зависит от пола. Бытует ошибочное мнение, что женщины-руководители более мягки и ориентированы в первую очередь на поддержание хороших отношений с деловыми партнерами, в то время как мужчины-руководители более агрессивны и ориентированы на конечный результат. Причинами разделения стилей руководства скорее могут быть личностные особенности и темперамент, а не половые характеристики. Успешные топ-менеджеры — и мужчины, и женщины — не являются приверженцами только одного стиля. Как правило, они интуитивно или вполне осознанно комбинируют различные стратегии руководства.

Конфликт - это конфронтация сторон, сил, мнений, переход конфликтной ситуации в открытую конфронтацию.

Конфликт - это противоборство за ценности, претензии на конкретные ресурсы, власть, статус, целенаправленное нанесение ущерба сопернику, нейтрализацию или его уничтожение.

Типы конфликтов по причинам:

1. Конфликт целей - различное видение сторонами желаемого состояния объекта в перспективе.
2. Конфликт во взглядах - расхождение сторон в мыслях и идеях по решаемому вопросу - для разрешения данного конфликта необходимо больше времени, нежели достижение взаимопонимания в конфликте целей.
3. Конфликт чувств - различие эмоций и чувств, лежащих в основании взаимоотношений меж участниками - люди являются раздражителями друг друга собственным стилем поведения.

Типы конфликтов по участникам:

1. Интрапсихический конфликт - это внутреннее противоречие психического мира личности, зачастую по природе являет собой конфликт взглядов или целей.
2. В интерпсихический конфликт вовлечены две или больше стороны, в случае их восприятия себя оказывающихся в противостоянии друг к другу относительно ценностей, расположений, поведения, целей каждой из сторон. Данный тип конфликта является более распространенным.
3. Конфликт внутригрупповой - большей частью это конфронтация меж членами или частями группы, воздействующая на групповой процесс изменения и итоги работы данной группы.
4. Конфликт межгрупповой являет собой оппозицию или конфронтацию двух, и более групп в организации. Возможна эмоциональная или профессионально-производственная основа. Характерна интенсивность.
5. Конфликт внутриорганизационный образуется большей частью вследствие планирования конкретных работ, в налаживании организации и в итоге формального назначения власти - существует линейно-функциональный, вертикальный, ролевой и горизонтальный.

Типы конфликтов по степени открытости:

1. Конфликты открытые большей частью возникают на деловой основе. Несогласие сторон относится к сфере производственной, и выражает разнообразные способы разрешения проблемы. Данные конфликты в некоторой степени безвредны.

2. Источником "тлеющих" конфликтов, скрытых, являются человеческие взаимоотношения. Значительное количество конфликтов, представляющихся деловыми, в действительности основаны на чувствах и человеческих взаимоотношениях. Данные конфликты затруднительно разрешаются - в случае урегулирования деловой части конфликта, напряженность переносится на иные проблемы с теми же сторонами.

Типы конфликтов по последствиям:

1. Конфликты функциональные имеют некоторые положительные последствия:

- решение рассматриваемых вопросов методами, для всех сторон более подходящими, а участники ощущают свое сопричастность к их решению;
- сложности в реализации решений сводятся к наименьшему количеству - необходимость поступать против воли, несправедливость, враждебность;
- в перспективе расположение сторон скорее всего будет направлено на сотрудничество, чем на оппозицию;
- уменьшение возможности выражения синдрома покорности и группового мышления;
- улучшение качества принятия решений, выявление различных точек зрения, посредством конфликта у членов группы существует возможность проработать вероятные сложности до возникновения.

2. В случае отсутствия управления конфликтом, он становится дисфункциональным - существование негативных последствий:

- увеличение текучести кадров, снижение производительности, плохой моральный климат, неудовлетворенность;
- образование сильной преданности участников своей группе, представление как о "враге" о другой стороне, в перспективе уменьшение сотрудничества, сворачивание общения и взаимодействия конфликтующих сторон;
- придание наибольшего значения победе над оппонентом, нежели решению существующей проблемы.

### **3. Причины возникновения конфликтных ситуаций.**

Первоначально необходимо уяснить - конфликт является собой абсолютно естественное состояние личности. Безустанно, на протяжении реализации человеком сознательной жизнедеятельности, он пребывает в конфликте с самим собой, группами личностей, иными людьми. Вместе с тем, в случае освоения человеком навыков, способствующих понять, как разрешить конфликтную ситуацию, он может заметно развить, укрепить профессиональные и личные отношения. Решение конфликтов социальных - достаточно значимый, очень полезный навык.

Основой каждого конфликта является ситуация, охватывающая или несовпадение желаний, интересов, влечений сторон, или противоположные средства, цели их достижения в существующих обстоятельствах, или противоречивые позиции сторон по какому-то поводу. Вместе с тем, для развития конфликта, нужен инцидент, в результате которого одна сторона приступает к действиям, ограничивая интересы противоположной стороны.

Существует довольно-таки много причин образования конфликтов. Вне сомнения, хотелось бы их разрешать формами организационными. Имея одно представление о них можно выявить их, управлять ими.

Информационные - ненадежность свидетелей, экспертов, искажения, недостаточное доверие к информации, невольные факты, дезинформация.

Структурные - столкновение традиционных ценностей, взглядов, привычек; столкновение в результате статусных притязаний или различий; столкновения по поводу техники, эффективности ее использования; столкновения по поводу цены или качеств покупки; столкновения по поводу соглашений, контрактов, договоров о покупке.

Ценностные - ущемление чьих-либо прав, нужд, нарушение этических норм, нарушение принятых норм организационных или профессиональных.

Факторы отношений - нарушение в отношениях совместимости, нарушение в отношениях баланса сил.

Социального и экономического неравенства - несправедливое распределение власти, признания, вознаграждений, престижа меж отдельными группами, подразделениями, членами организации.

Конфликт возникает с того времени, когда одна из взаимодействующих сторон сознает отличие собственных принципов и интересов от принципов и интересов другой стороны и приступает к односторонним действиям по выравниванию данных отличий в свою пользу.

Напряженность можно считать первым признаком конфликта. Она проявляет себя в результате нехватки знаний для преодоления затруднения, противоречивости или недостатка информации. Действительный конфликт зачастую проявляет себя при попытке убедить противоположную сторону или индифферентного посредника в своей правоте.

Фазы конфликта.

Конфронтационная или военная фаза - стремление сторон достигнуть собственного интереса путем ликвидации чужого интереса.

Компромиссная или политическая фаза - стремление сторон обеспечить свой интерес с помощью переговоров, во время которых производится замена различающихся интересов каждой стороны на взаимный согласный.

Коммуникативная или управленческая фаза - создавая линию общения, стороны приходят к соглашению, которое основано на том, что суверенностью наделены как сами стороны конфликта, так и их интересы, а также стремятся к взаимному дополнению интересов, ликвидируя только незаконные различия.

В конфликте движущая сила - это стремление или любопытство человека, победить, сохранить, улучшить собственную безопасность, устойчивость, положение в коллективе или же надежда на достижение поставленной цели. Зачастую бывает не ясно, как действовать в данных ситуациях.

Причины конфликтов кроются в аномальности жизни общества и недостатках самого человека. Прежде всего, среди причин, вызывающих конфликты, выделяют нравственные, политические и социально-экономические. Данные причины являют собой питательную среду для образования разного вида конфликтов. На образование конфликтов воздействуют биологические и психофизические особенности человека.

У каждого конфликта существует множество причин. Значимые причины конфликта - это различия в ценностях и представлениях, взаимозависимость заданий, ограниченное количество ресурсов, которые необходимо делить, отличия в целях, в уровне образования, в поведенческой манере, плохие коммуникации.

#### **4. Способы профилактики и решения конфликтов.**

Можно пребывать значительное количество времени в создавшейся конфликтной ситуации, свыкнуться с ней, как с нечто неизбежным. Однако не стоит забывать о том, что непременно возникнет инцидент, какое-либо стечение обстоятельств, которые неотвратимо приведут к открытой конфронтации сторон, к проявлению несовместимых позиций.

Конфликтная ситуация является неотъемлемым условием образования конфликта. Чтобы данная ситуация переросла в динамику, в конфликт, требуется внешний инцидент, воздействие или толчок.

В одном случае решение конфликта проходит довольно таки профессионально грамотно и корректно, а в другом бывает - безграмотно, непрофессионально, с плохим исходом часто для всех сторон конфликта, где есть лишь побежденные, и нет победителей.

Для ликвидации причин, приведших к конфликту нужно провести работу в нескольких этапах.

На первом этапе осуществляется описание проблемы обобщенно. В случае возникновения конфликта в результате недоверия меж группой и личностью, проблема выражается как общение. Важно определить, на данном этапе, характер конфликта, и в данное время не имеет значения, что это не полное отражение сути проблемы.

На втором этапе выявляют ведущие стороны конфликта. Можно внести в список единичные лица или целые группы, команды, организации, отделы. Существует возможность объединить вместе стороны, участвующие в конфликте, имеющие общие потребности согласно данному конфликту. Также допускается ликвидация личных и групповых контингентов.

На третьем этапе перечисляются основные опасения и потребности ведущих сторон конфликта. Нужно определить мотивы поведения, которые стоят за позициями сторон в данной ситуации. Человеческие установки и

поступки детерминированы мотивами, потребностями, желаниями, которые нужно установить.

Пять стилей решения конфликта:

- сглаживание - поведение, будто нет надобности раздражаться;
- уклонение - желание избежать конфликтной ситуации;
- принуждение - давление или использование законной власти, дабы навязать собственный взгляд на ситуацию;
- компромисс - послабление в некоторой мере иному взгляду на ситуацию;
- разрешение проблемы - применяемый в ситуации, требующей различных данных и мнений, отличается гласным признанием различия во взглядах, конфронтация данных взглядов для выявления решения, приемлемого для обеих сторон конфликта.

В свою очередь, выбор способа преодоления сложностей детерминирован эмоциональной устойчивостью личности, имеющимися средствами защиты собственных интересов, объемом имеющейся власти и множеством иных обстоятельств.

Психологическая защита личности осуществляется бессознательно, как порядок регулирования личности для защиты сферы сознания человека от негативных психологических влияний. В результате конфликта данный порядок срабатывает непроизвольно, минуя человеческие желания и волю. Существенность такой защиты образуется при проявлении чувств и мыслей, олицетворяющих угрозу системе ценностных ориентаций, самоуважению, сформировавшемуся я - образу человека, самоуважению, снижающих самооценку индивида.

Восприятие ситуации человеком, иной раз далеко от существующего положения дел, однако его реакция на ситуацию формируется исходя из того, что ему кажется, из его восприятия, и данное обстоятельство значительно осложняет разрешение конфликтной ситуации. Возникающие из-за конфликта негативные эмоции довольно скоро переносятся с проблемы на личность оппонента - это дополняет конфликт личностной оппозицией. При усилении конфликта, становится более неприглядным образ оппонента - это, в дополнение, затрудняет его разрешение. Образуется замкнутое кольцо, которое очень трудно разорвать. Разумнее всего осуществить это на начальном этапе образования ситуации, пока не утрачен над ней контроль.

### **5. Конфликт, как способ управления людьми.**

В практике управления конфликтами выделяются три направления: управление конфликтом, подавление конфликта и уход от конфликта. Данные направления реализуются благодаря специальным методам.

Управление конфликтами - это целевое направленное влияние по ликвидации причин, способствующих возникновению конфликта, на поддержание контролируемого уровня конфликтности, на корректирование поведения сторон конфликта.

Существующую многочисленность методов управления конфликтами разделяют на несколько групп, имеющие свою отдельную сферу применения:

1. Методы интрапсихические. Воздействуют на конкретную личность, воплощаются в корректной координации собственного поведения, в умении выразить собственную позицию, не способствуя образованию защитной реакции у противоположной стороны.

2. Методы структурные. В основном воздействуют на стороны организационных конфликтов, образующихся из-за неверного распределения ответственности, прав и функций, несправедливость системы стимулирования работников и мотивации, плохое координирование трудовой деятельности. К данным методам относят:

- пояснение требований к работе;
- применение управленческих механизмов;
- уточнение или разработку общих организационных целей;
- выстраивание аргументированных систем вознаграждения.

1. Интерпсихические методы модифицирование поведенческого стиля в конфликте. Предполагают необходимость выбора соответствующей формы воздействия на этапах образования конфликтной ситуации или же развития конфликта для корректировки стиля обособленного поведения его сторон дабы предотвратить ущерб индивидуальным интересам.

2. Персональные методы. Принуждение - это попользование человека вынудить принять его позицию какими угодно способами. Сторона, пытающаяся это осуществить, не интересуется мнением иной стороны. Сторона, использующая данный подход, в большинстве случаев ведет себя враждебно и для воздействия пользуется властью. В затруднительных ситуациях, при которых разновидность подходов являет собой значимый признак для принятия рационального решения, образование конфликтных мнений необходимо стимулировать и управлять создавшейся ситуацией, применяя стиль решения проблемы. Управление конфликтом посредством решения проблемы выполняется в следующем порядке:

- выявление проблемы в категориях не решений, а целей;
- определение решения, подходящего для обеих сторон конфликта;
- заострение внимания не на индивидуальных чертах сторон конфликта, а на проблеме;
- повышение взаимного воздействия, распространения обмена информацией и обеспечение обстановки доверия.

1. Переговоры. Осуществляют выработанные функции, включая большинство моментов деятельности сторон. В качестве метода разрешения конфликтов переговоры являют собой комплект тактических приемов, адресованных на поиск приемлемых решений для сторон конфликта. Чтобы организовать переговорный процесс нужно гарантировать выполнение данных условий:

- наличие взаимной зависимости сторон конфликта;
- отсутствие существенного отличия в возможностях конфликтующих сторон;

- аналогичность уровня развития конфликта потенциалу переговоров;

- участие сторон в переговорах, принимающих решение в конкретной ситуации возникшего конфликта.

1. Методы влияния на личное поведение и приведения в норму согласованных ролей сторон, учитывая их функциональные обязанности.

2. Методы активации надлежащих враждебных действий, используемых в крайних случаях - использована потенциальность всех прежних методов. Надлежащие враждебные действия чрезвычайно нежелательны. Использование данных методов способствует разрешению конфликта силой с применением насилия. Как бы то ни было, существуют ситуации, когда разрешить конфликт можно лишь данными методами.

Достоинство направления отхода от конфликта являет собой, как правило, оперативное принятие решения.

Отход используется в случаях:

- больших потерь от выстраивания конфликта;
- заурядности проблемы, являющейся основой конфликта;
- значимости иных проблем, нуждающихся в решении;
- существенности охлаждения страстей;
- потребности выиграть время для ухода от принятия сиюминутного решения и сбора нужной информации;
- присоединения иных сил для решения конфликта;
- присутствие страха перед надвигающимся конфликтом или несходной стороной.

Уход от конфликта не стоит использовать в случае важности проблемы, являющейся его основой, или при реальности перспективы достаточно долгого протекания этого конфликта.

Разнообразие данного метода - метод бездействия. В случае применения метода бездействия, развитие событий протекает стихийно, по течению.

## **6. Заключение.**

Причины конфликтов кроются в аномальности жизни общества и недостатках самого человека.

Прежде всего, среди причин, вызывающих конфликты, выделяют нравственные, политические и социально-экономические. Данные причины являют собой питательную среду для образования разного вида конфликтов. На образование конфликтов воздействуют биологические и психофизические особенности человека.

У каждого конфликта существует множество причин. Значимые причины конфликта - это различия в ценностях и представлениях, взаимозависимость заданий, ограниченность ресурсов, которые необходимо делить, различия в целях, в уровне образования, в манере поведения и плохие коммуникации.

Таким образом, лучше предупредить конфликты, меняя собственное отношение к проблемной ситуации, поведение в ней, и соответственно воздействуя на поведение и психику оппонента.

При предотвращении интерпсихических конфликтов, прежде всего нужно оценить, что удалось сделать, потом - что не удалось - оценивающему необходимо самому достаточно знать деятельность; давать оценку по сути дела, а не по форме; оценивающему нужно отвечать за непредвзятость оценки; выявлять и информировать оцениваемых работников о причинах изъянов; воодушевлять сотрудников на новую работу; конкретно формулировать новые задачи и цели.

Стресс представляет собой особое нервное состояние индивида, порожденное тем, что окружающая действительность в его восприятии существенно отличается от ожиданий. Такое расхождение вызывает неприятные ощущения, затянувшееся переживание которых (воспоминание и переосмысление, продолженное в воображении) становится причиной нервно-психических расстройств.

Стресс — это психологический процесс приспособления организма к такому состоянию, направленный на его самосохранение.

Различают несколько видов стресса:

- физиологический, вызываемый излишними физическими нагрузками;
- психологический, связанный со сложными отношениями с окружающими;
- информационный, порожденный избытком, недостатком или бессистемностью жизненно важной информации;
- управленческий, обусловленный высокой ответственностью за последствия принимаемых (особенно в условиях недостатка времени) решений;
- эмоциональный, проявляющийся при опасности, неожиданной радости.

Основные источники стрессовых ситуаций:

1. Особенности трудового процесса: «рваный» ритм, повышенная ответственность, однообразие, монотонность, недогрузки и перегрузки, плохая организация деятельности, отсутствие необходимых перерывов, дефицит времени и пр.

2. Положение индивида в организации: высокое обычно связано со значительными нервными нагрузками, низкое — с непрестижностью, плохими условиями труда, отсутствием должного уважения со стороны окружающих, поддержки, обратной связи, неудовлетворительной заработной платой и невозможностью реализовать себя.

3. Неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе, отсутствие взаимной поддержки и помощи, плохие отношения с руководством (например, индивид не получает от последнего того, что необходимо, по его мнению, для работы), служебные конфликты и пр.

4. Трудности согласования служебных и семейных обязанностей.

5. Неумение сотрудника самостоятельно справиться с возникающими проблемами, нравственные дефекты личности.

6. Личные качества работника: отсутствие необходимых знаний, навыков, низкая способность контролировать себя, свои эмоции.

7. Неблагоприятные социальные и бытовые условия.

Во многих случаях имеет место одновременное действие нескольких этих факторов. Толчок стрессу обычно дает какое-то из ряда вон выходящее событие, которое субъект начинает внутренне оценивать, и если последствия предполагаются негативными, возникает стресс.

В своем развитии он проходит следующие стадии:

- напряжение характеризуется ощущением опасности, осознанием травмирующих факторов, чувством безысходности при невозможности их устранения, тревогой и депрессией;

- сопротивление нарастающему стрессу связано с неадекватным эмоциональным реагированием (черствость, равнодушие, экономия эмоций не только на работе, но и дома, упрощение способов исполнения профессиональных обязанностей);

- истощение: появляется ощущение эмоционального дефицита, отстраненности (исключение эмоций из профессиональной деятельности), невозможности сопереживать, помогать другим, безразличие ко всему, в том числе к работе, утрата интереса к людям, ненависть, презрение к ним, болезненные ощущения в организме, в сердце, бессонница, страх.

Здесь организм находится в состоянии мобилизации всех своих сил для сопротивления, которое продолжается, пока воздействие стрессора не превышает его возможностей сопротивляться. В противном случае происходит истощение сил.

Чтобы этого избежать, человек начинает искать пути изменения хода событий или внутреннего отношения к ним. Обычно используется комбинация этих подходов.

Как правило, люди, уверенные в своих силах и способности изменить положение дел, пользуются внутренними ресурсами и успешно справляются с проблемами.

Для управления стрессом необходимо прежде всего тщательно проанализировать ситуацию, выявить факторы, его порождающие, и определить, какие из них поддаются целенаправленному воздействию, а какие — нет. Затем намечается план действий, на выбор которых влияют личные качества субъекта, особенности ситуации, имеющиеся ресурсы, поддержка со стороны.

В краткосрочном периоде более эффективно дать выход эмоциям (гневу, тревоге, слезам) — в одиночестве или с сочувствующими лицами; в долгосрочном — решать проблему кардинально. Для этого сначала осуществляют мероприятия организационного характера в виде, например, снижения нагрузки, обогащения труда, улучшения его условий, должностной

ротации или наращивания ресурсов, необходимых для преодоления стресса (так называемое первичное вмешательство).

Если результат не достигается, возникает вторичное вмешательство — повышение способностей индивида самостоятельно справиться с причинами и симптомами стресса. Для этого используются следующие способы:

1. 1. Волевой контроль за состоянием своего организма на основе соответствующих методов, например последовательной мышечной релаксации (упражнениям по расслаблению и напряжению мышц), аутотренингу, самовнушению и т.п.

2. 2. Сознательное изменение восприятия и оценки проблемы:

- отрицание (игнорирование негативной информации, уход от реальности);

- принятие обстоятельств такими, каковы они есть (но остаются тревога, страх);

- вытеснение неприятных переживаний (забывание или переключение на другое);

- замещение недостижимой цели достижимой, более доступной, перенос чувств на другой объект, поиск «козла отпущения»;

- рационализация (выгодное для себя толкование ситуации, в том числе противоречащее реальности, например внушение себе мысли о малой значимости проблемы (девальвация), незаинтересованности в ней, нежелании либо невозможности что-то сделать в силу сложившихся обстоятельств; снижение требований к себе и другим);

- подавление (блокировка) внутренних процессов;

- компенсация (отвлечение от основных проблем успехами в других областях);

- оправдание себя и обвинение во всех проблемах окружающих;

- показная подмена поведения противоположным внутреннему настрою;

- регрессия (переход к более простому способу действий с целью избежать решения проблем с позиций зрелого человека (курение, пьянство, грызение ногтей, возвращение к детскому состоянию);

- эмоциональное выгорание — полное или частичное исключение эмоций.

1. 3. Полноценный отдых.

Наконец, в острых случаях или когда вмешательства оказались безуспешными, наступает необходимость третичного вмешательства — помощи врачей, консультантов-психологов, священника.

Руководитель должен бороться с источниками стресса у подчиненных: неблагоприятным графиком работы, интеллектуальными или физическими перегрузками, гарантировать им надлежащий уровень вознаграждения, помогать в реализации способностей, предоставлять самостоятельную и интересную работу, поддерживать благоприятный морально-

психологический климат, справедливо вознаграждать, обеспечивать информацией

## 16 Трудовое право Республики Беларусь

**Понятие трудового права. Понятие, стороны и содержание трудового договора. Заключение трудового договора. Изменение трудового договора. Прекращение трудового договора. Контракт (понятие, условия заключения и прекращения). Коллективный договор и соглашение. Рабочее время (понятие и режим). Трудовые и социальные отпуска. Трудовая дисциплина. Дисциплинарная ответственность работников. Материальная ответственность работников.**

Трудовое право – это отрасль права, регулирующая общественные отношения в сфере трудовой деятельности.

Предметом регулирования трудового права являются общественные отношения, сложившиеся в среде трудовой деятельности на основе государственной и частной форм собственности.

Нормы трудового права:

- ❖ Общие.
- ❖ Специальные.

Общие нормы регулируют трудовые отношения всех категорий работников.

Специальные нормы учитывают специфику отрасли народного хозяйства, характеризует условия труда, место выполнения работы и т.д. и распространяется лишь на определенную часть работников.

Под системой трудового права понимают совокупность правовых норм и регулируемых ими общественных отношений.

Субъектами трудового права являются работники и наниматели.

Источники трудового права:

- Конституция Республики Беларусь.
- Трудовой кодекс Республики Беларусь.
- Законы Республики Беларусь.
- Указы Президента Республики Беларусь
- Декреты Президента Республики Беларусь.
- Постановления Правительства Республики Беларусь.
- Нормативные акты Министерств и Ведомств.
- Локальные нормативно-правовые акты (коллективные договоры, акты, учредительные договоры, правила внутреннего распорядка, положение о премировании, должностные инструкции, инструкции по охране труда).
- Постановления Конституционного суда Республики Беларусь, а также постановления Верховного суда Республики Беларусь.

Кроме того в качестве источников правового регулирования могут выступать международные соглашения.

Трудовой договор – соглашение между работником и нанимателем, в соответствии с которым работник обязуется выполнять работу по определенной или нескольким профессиям, специальностям, должностям соответствующей классификации, согласно штатному расписанию и соблюдать внутренний трудовой распорядок, а наниматель обязуется предоставлять работнику работу, обусловленную трудовым договором, обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, локальными нормативными актами и соглашением сторон, своевременно выплачивать работникам заработную плату.

Стороны трудового договора:

- Работник.
- Наниматель.

Работник – это лицо, состоящее в трудовых отношениях с нанимателем на основании заключения трудового договора.

Наниматель – это юридическое или физическое лицо, которому Законодательство предоставило право заключения и прекращения трудового договора с работниками.

Под содержанием трудового договора понимается совокупность его условий, определяющих права и обязанности сторон, предусмотренных законодательными актами о труде коллективного договора и вырабатываемое согласием сторон.

Условия трудового договора:

- Обязательные.
- Дополнительные.

К обязательным условиям Трудового Кодекса Республики Беларусь (Статья 19, пункт 4.2) относятся:

- данные о работнике и нанимателе, заключающие трудовые договоры.
- место работы, с указанием структурного подразделения.
- трудовая функция,
- основные права и обязанности рабочего и нанимателя,
- срок трудового договора,
- режим труда и отдыха,
- условия оплаты труда.

Дополнительные условия Трудового договора не являются обязательными.

Трудовые договора могут заключаться на неопределенный срок, на определенный срок не более 5 лет, на время выполнения обязанностей временно отсутствующего работника, за которым в соответствии с законом сохраняется место работы, на время выполнения сезонных работ.

Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в 2 экземплярах и подписывается сторонами, один экземпляр передается работнику, другой хранится у нанимателя.

Заключенный договор является основанием для приказа, либо распоряжения о приеме на работу, либо назначения на должность.

При приеме наниматель обязан ознакомить рабочих с порученной работой, условиями и оплатой труда, правилами внутреннего трудового распорядка, условиями коллективного договора, приказа.

Ст. 16 Трудового кодекса Республики Беларусь установлен перечень граждан, в отношении которых запрещается необоснованный отказ в заключении трудового договора. Отказ в заключении трудового договора с этими или другими категориями гражданам может быть обжалован в суде. Заключение договора разрешено с лицами, достигшими 16 лет, либо с письменного согласия родителей с лицами, достигшими 14 лет для выполнения легкого труда. При заключении Трудового договора может устанавливаться испытание с целью проверки соответствия работника поручаемой ему работе.

Срок предварительного испытания не должен превышать 3-х месяцев. Каждая из сторон вправе расторгнуть трудовой договор с предварительным испытанием до истечения срока испытания. При этом предупреждение осуществляется письменно в течение 3-х дней либо в день истечения испытательного срока.

Решение нанимателя о расторжении трудового договора с предварительным испытанием работник вправе обжаловать в Суд. Трудовой договор может быть прекращен по основаниям, предусмотренным Трудовым кодексом.

К общим основаниям прекращения Трудового договора относятся:

1. Соглашение сторон.
2. Истечение срока Трудового договора.
3. Расторжение Трудового договора по желанию или по требованию работника, или по инициативе нанимателя.
4. Перевод работника с его согласия к другому нанимателю или переход на выборную должность.
5. Отказ работника от перевода работника в другую местность вместе с нанимателем. Отказ от продолжительной работы в связи с изменением существенных условий труда, а также отказ в связи со сменой собственника имущества и реорганизации организации.
6. Обстоятельства, не зависящие от воли сторон.
7. Расторжение Трудового договора с предварительным испытанием.

Трудовой договор с некоторыми категориями работников при определенных условиях может быть прекращен по дополнительным основаниям. Ст. 47 Трудового кодекса Республики Беларусь предусмотрены дополнительные основания прекращения Трудового договора с некоторыми категориями работников.

Коллективный договор - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей (ст. 40 ТК РФ).

**Коллективный договор** может заключаться в организации в целом, в ее филиалах, представительствах и иных обособленных структурных подразделениях.

Содержание и структура коллективного договора определяются сторонами.

В коллективный договор могут включаться обязательства работников и работодателя по следующим вопросам:

- формы, системы и размеры оплаты труда;
- выплата пособий, компенсаций;
- механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором;
- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
- рабочее время и время отдыха, включая вопросы предоставления и продолжительности отпусков;
- улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи;
- соблюдение интересов работников при приватизации государственного и муниципального имущества;
- экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- гарантии и льготы работникам, совмещающим работу с обучением;
- оздоровление и отдых работников и членов их семей;
- частичная или полная оплата питания работников;
- контроль за выполнением коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий деятельности представителей работников, порядок информирования работников о выполнении коллективного договора;
- отказ от забастовок при выполнении соответствующих условий коллективного договора;
- другие вопросы, определенные сторонами.

Коллективный договор заключается на срок не более трех лет и вступает в силу со дня подписания его сторонами либо со дня, установленного коллективным договором.

Стороны имеют право продлевать действие коллективного договора на срок не более трех лет.

Действие коллективного договора распространяется на всех работников организации, индивидуального предпринимателя, а действие коллективного договора, заключенного в филиале, представительстве или ином обособленном структурном подразделении организации, - на всех работников соответствующего подразделения.

Коллективный договор, соглашение подлежат государственной регистрации. При осуществлении регистрации соответствующий орган по труду выявляет условия, ухудшающие положение работников по сравнению с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, и сообщает об этом представителям сторон, подписавшим коллективный договор, соглашение, а также в соответствующую государственную инспекцию труда. Условия коллективного договора, соглашения, ухудшающие положение работников, недействительны и не подлежат применению.

Вступление коллективного договора, соглашения в силу не зависит от факта их уведомительной регистрации.

Контроль за выполнением коллективного договора, соглашения осуществляется сторонами социального партнерства, их представителями, соответствующими органами по труду.

Рабочее время - время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с законодательством относятся к рабочему времени.

Порядок исчисления нормы рабочего времени на определенные календарные периоды (месяц, квартал, год) в зависимости от установленной продолжительности рабочего времени в неделю определяется федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда.

Рабочее время нормируется путем установления его продолжительности на протяжении календарной недели (рабочая неделя) и в течение суток (рабочий день, рабочая смена)

Различают 3 вида рабочего времени: рабочее время нормальной продолжительности, сокращенное рабочее время, неполное рабочее время.

Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю

Сокращенное рабочее время и его продолжительность предусмотрены законодательством для отдельных категорий работников, труд которых в силу различных причин (возраста работника, состояния здоровья, тяжелых условий труда и др.) нуждается в особой правовой охране.

Продолжительность рабочего времени конкретного работника устанавливается трудовым договором на основании отраслевого (межотраслевого) соглашения и коллективного договора с учетом результатов специальной оценки условий труда.

Неполное рабочее время устанавливается в трудовом договоре по соглашению между работником и работодателем. Оно может быть введено как при приеме на работу, так и впоследствии.

Этот вид рабочего времени может быть установлен любому работнику.

Некоторым категориям работников закон предоставляет право работать на условиях неполного рабочего времени, и наниматель должен предоставить им эту возможность. Это беременные женщины; один из родителей (опекун, попечитель), имеющий ребенка в возрасте до 14 лет, ребенка-инвалида до 18 лет; работники, ухаживающие за больным членом семьи в соответствии с медицинским заключением, выданным в установленном законом порядке.

Допускаются различные варианты работы с неполным рабочим временем: ежедневная работа с неполным рабочим днем; работа с полным рабочим днем, но неполной рабочей неделей (например, 2–3 раза в неделю); работа с неполным рабочим днем при неполной рабочей неделе (например, 2 раза в неделю по четыре часа в день) и т.п.

При работе на условиях неполного рабочего времени оплата труда работника производится пропорционально отработанному им времени или в зависимости от выполненного им объема работ.

Работа с неполным рабочим временем не влечет для работника каких-либо ограничений продолжительности отпуска, исчисления трудового стажа и других прав: отпуск предоставляется полной продолжительности; трудовой стаж исчисляется как при работе с нормальной продолжительностью рабочего времени.

Работа за пределами нормальной продолжительности рабочего времени может производиться как по инициативе работника (совместительство), так и по инициативе работодателя (сверхурочная работа).

Совместительство. По заявлению работника наниматель имеет право разрешить ему работу по другому трудовому договору в этой же организации по иной профессии, специальности или должности за пределами нормальной продолжительности рабочего времени в порядке внутреннего совместительства.

Работник имеет право заключить трудовой договор с другим работодателем для работы на условиях внешнего совместительства, если иное не предусмотрено ТК РФ или иными федеральными законами.

Работа за пределами нормальной продолжительности рабочего времени не может превышать четырех часов в день и 16 часов в неделю.

Внутреннее совместительство не разрешается в случаях, когда установлена сокращенная продолжительность рабочего времени, за исключением случаев, предусмотренных ТК РФ и иными федеральными законами.

Сверхурочная работа. Сверхурочная работа – это работа, выполняемая работником по инициативе работодателя за пределами установленной для работника продолжительности рабочего времени, ежедневной работы (смены), а также это работа сверх нормального числа рабочих часов за учетный период.

Наниматель может привлечь работника к сверхурочным работам только с письменного согласия работника и с учетом мнения выборного профсоюзного органа (если он есть).

Нельзя привлекать к сверхурочным работам беременных женщин, а также работников до 18 лет.

Помимо этого ограничена и продолжительность сверхурочных работ – они не должны превышать для каждого работника четырех часов в течение двух дней подряд и 120 часов в год.

Законодательство устанавливает некоторые дополнительные гарантии для тех, кто работает в ночное время.

Работа в ночное время регулируется ст. 96 ТК. Ночным считается время с 22 часов до 6 часов. При работе в ночное время, как правило, продолжительность рабочей смены сокращается на 1 час. Не сокращается продолжительность ночных работ:

- для работников, которым уже установлена сокращенная продолжительность рабочего времени;
- для работников, специально принятых для работы в ночное время, если иное не предусмотрено коллективным договором;
- когда сокращение ночной смены невозможно по условиям работы (например, в непрерывных производствах при невозможности остановить технологический процесс; при круглосуточной работе организации);
- при сменных работах по 6-дневной рабочей неделе с одним выходным днем.

Запрещено привлечение к работе в ночное время: беременных женщин; несовершеннолетних, кроме лиц, участвующих в создании или исполнении художественных произведений; других категорий работников, предусмотренных законодательством.

Некоторые категории работников могут быть привлечены к работе в ночное время только с их письменного согласия и при условии, что работа не запрещена им по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением, выданным в установленном законом порядке. К ним относятся: женщины, имеющие детей в возрасте до 3 лет; работники, имеющие детей-инвалидов; работники, осуществляющие уход за больным членом семьи в соответствии с медицинским заключением; матери (отцы), воспитывающие без супруга (супруги) детей в возрасте до 5 лет, а также опекуны детей указанного возраста. При этом указанные лица должны быть в письменной форме ознакомлены со своим правом отказаться от работы в ночное время.

Режим рабочего времени регламентируется гл. 16 ТК РФ.

Режим рабочего времени – это распределение времени работы в течение конкретного календарного периода (количество рабочих дней в неделю или другой период, продолжительность и правила чередования смен, время начала и окончания работы, время и продолжительность перерывов).

Режим рабочего времени должен предусматривать продолжительность рабочей недели (пятидневная с двумя выходными днями, шестидневная с одним выходным днем, рабочая неделя с предоставлением выходных дней по скользящему графику, неполная рабочая неделя), работу с ненормированным рабочим днем для отдельных категорий работников, продолжительность ежедневной работы (смены), в том числе неполного рабочего дня (смены),

время начала и окончания работы, время перерывов в работе, число смен в сутки, чередование рабочих и нерабочих дней, которые устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, а для работников, режим рабочего времени которых отличается от общих правил, установленных у данного работодателя, - трудовым договором.

Ненормированное рабочее время устанавливается для ограниченного круга работников. Введение его обуславливается спецификой трудовой функции, которая в ряде случаев исключает возможность ограничить трудовую деятельность рамками нормального рабочего времени или выполнение которой не поддается точному учету по времени. Поэтому ненормированное рабочее время обычно устанавливается для руководителей организаций, их заместителей, главных специалистов, руководителей структурных подразделений организаций, юрисконсультов, экспедиторов и др.

Перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем устанавливается коллективным договором, соглашениями или локальным нормативным актом, принимаемым с учетом мнения представительного органа работников.

Работа с ненормированным рабочим днем не исключает обязанности работника соблюдать установленный режим работы и подчиняться правилам внутреннего трудового распорядка. На общих основаниях они освобождаются от работы в выходные и праздничные дни, используют ежегодные отпуска.

Особенность правового положения данных работников состоит в том, что в исключительных случаях по распоряжению работодателя они могут привлекаться к работе сверх нормального рабочего времени для выполнения своих трудовых обязанностей. При этом переработка не признается сверхурочной работой.

Режим гибкого рабочего времени предполагает, что начало, окончание или общая продолжительность рабочего дня определяются по соглашению сторон трудового договора. При этом наниматель должен обеспечить отработку работником необходимого количества рабочих часов в течение соответствующего учетного периода (рабочего дня, недели, месяца и др.). Режим гибкого рабочего времени может быть установлен по просьбе работника (в силу семейных обстоятельств, состояния здоровья, места жительства и т.д.) либо в интересах работодателя.

В организациях, работающих в сменном режиме, составляются графики сменности. График сменности — это расписание выходов на работу при сменной работе. В нем указываются: число смен, их продолжительность и последовательность; распорядок работы в каждой смене (начало и окончание работы, время перерывов в работе, выходные дни, дни доработки недостающих до нормы часов и т.д.).

При составлении графиков сменности на определенный период времени необходимо обеспечить соблюдение установленных норм рабочего времени и времени отдыха, равномерное чередование работников по сменам и т.д.

На тех работах, где это необходимо вследствие особого характера труда, а также при производстве работ, интенсивность которых неодинакова в течение рабочего дня (смены), рабочий день может быть разделен на части с тем, чтобы общая продолжительность рабочего времени не превышала установленной продолжительности ежедневной работы. Такое разделение производится работодателем на основании локального нормативного акта, принятого с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации.

Наниматель обязан вести учет времени, фактически отработанного каждым работником.

Различают поеденный и суммированный учет рабочего времени.

При поеденном учете количество проработанного времени учитывается ежедневно, недоработка в один день не может компенсироваться переработкой в другой. Такой учет вводится для работников, у которых продолжительность ежедневной работы одинакова и фиксируется в табелях учета рабочего времени.

Когда по условиям производства (работы) у работодателя в целом или при выполнении отдельных видов работ не может быть соблюдена установленная для данной категории работников ежедневная или еженедельная продолжительность рабочего времени, допускается введение суммированного учета рабочего времени с тем, чтобы продолжительность рабочего времени за учетный период (месяц, квартал и другие периоды) не превышала нормального числа рабочих часов. Учетный период не может превышать один год, а для учета рабочего времени работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, - три месяца.

В случае, если по причинам сезонного и (или) технологического характера для отдельных категорий работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, установленная продолжительность рабочего времени не может быть соблюдена в течение учетного периода продолжительностью три месяца, отраслевым (межотраслевым) соглашением и коллективным договором может быть предусмотрено увеличение учетного периода для учета рабочего времени таких работников, но не более чем до одного года.

Нормальное число рабочих часов за учетный период определяется исходя из установленной для данной категории работников еженедельной продолжительности рабочего времени. Для работников, работающих неполный рабочий день (смену) и (или) неполную рабочую неделю, нормальное число рабочих часов за учетный период соответственно уменьшается.

Порядок введения суммированного учета рабочего времени устанавливается правилами внутреннего трудового распорядка.

Под временем отдыха понимается время, в течение которого работник свободен от исполнения трудовых обязанностей и которое он может использовать по своему усмотрению.

Действующее законодательство закрепляет следующие виды времени отдыха:

- перерывы в течение рабочего дня (смены);
- ежедневный (междусменный) отдых;
- выходные дни (еженедельный непрерывный отдых);
- нерабочие праздничные дни;
- отпуска.

Перерывы в течение рабочего дня (смены) имеют различное назначение и правовой режим. Перерыв для отдыха и питания должен быть предоставлен работнику в течение рабочего дня (смены). Этот перерыв в рабочее время не включается и оплате не подлежит. Его продолжительность должна быть не более двух часов и не менее 30 минут. Правилами внутреннего трудового распорядка или трудовым договором может быть предусмотрено, что указанный перерыв может не предоставляться работнику, если установленная для него продолжительность ежедневной работы (смены) не превышает четырех часов.

Время предоставления перерыва и его конкретная продолжительность устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка или по соглашению между работником и работодателем.

На работах, где по условиям производства (работы) предоставление перерыва для отдыха и питания невозможно, наниматель обязан обеспечить работнику возможность отдыха и приема пищи в рабочее время.

На отдельных видах работ предусматривается предоставление работникам в течение рабочего времени специальных перерывов, обусловленных технологией и организацией производства и труда. Виды этих работ, продолжительность и порядок предоставления таких перерывов устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка.

Работникам, работающим в холодное время года на открытом воздухе или в закрытых необогреваемых помещениях, а также грузчикам, занятым на погрузочно-разгрузочных работах, и другим работникам в необходимых случаях предоставляются специальные перерывы для обогрева и отдыха, которые включаются в рабочее время. Наниматель обязан обеспечить оборудование помещений для обогрева и отдыха работников.

Женщины, имеющие ребенка в возрасте до полутора лет, имеют право на дополнительные перерывы для кормления ребенка. Они предоставляются не реже, чем через 3 часа рабочего времени, включаются в рабочее время и оплачиваются в размере среднего заработка.

Ежедневный (междусменный) отдых - это перерыв в работе между окончанием одного рабочего дня (рабочей смены) и началом следующего. Продолжительность этого вида отдыха зависит от продолжительности рабочей смены и режима работы. По общему правилу продолжительность ежедневного отдыха вместе со временем обеденного перерыва не должна

быть менее двойной продолжительности работы в предшествующий этому виду отдыха рабочий день.

Выходные дни (еженедельный непрерывный отдых) предоставляются всем работникам. При пятидневной рабочей неделе работникам предоставляются два выходных дня в неделю, при шестидневной рабочей неделе - один выходной день.

Общим выходным днем является воскресенье. Второй выходной день при пятидневной рабочей неделе устанавливается коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка. Оба выходных дня предоставляются, как правило, подряд.

У работодателей, приостановка работы у которых в выходные дни невозможна по производственно-техническим и организационным условиям, выходные дни предоставляются в различные дни недели поочередно каждой группе работников согласно правилам внутреннего трудового распорядка.

Работникам, за исключением работников, получающих оклад (должностной оклад), за нерабочие праздничные дни, в которые они не привлекались к работе, выплачивается дополнительное вознаграждение. Размер и порядок выплаты указанного вознаграждения определяются коллективным договором, соглашениями, локальным нормативным актом, принимаемым с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации, трудовым договором. Суммы расходов на выплату дополнительного вознаграждения за нерабочие праздничные дни относятся к расходам на оплату труда в полном размере.

В целях рационального использования работниками выходных и нерабочих праздничных дней выходные дни могут переноситься на другие дни федеральным законом или нормативным правовым актом Правительства Российской Федерации.

В науке трудового права под отпуском понимается ежегодный непрерывный отдых в течение нескольких дней подряд с сохранением места работы и среднего заработка.

Отпуска можно подразделить на оплачиваемые и неоплачиваемые. В свою очередь, оплачиваемые отпуска, делятся на основные и дополнительные.

Всем работающим по трудовому договору предоставляются ежегодные отпуска с сохранением места работы и среднего заработка.

При исчислении общей продолжительности ежегодного оплачиваемого отпуска дополнительные оплачиваемые отпуска суммируются с ежегодным основным оплачиваемым отпуском.

Оплачиваемый отпуск должен предоставляться работнику ежегодно.

Право на использование отпуска за первый год работы возникает у работника по истечении шести месяцев его непрерывной работы у данного работодателя. По соглашению сторон оплачиваемый отпуск работнику может быть предоставлен и до истечения шести месяцев.

До истечения шести месяцев непрерывной работы оплачиваемый отпуск по заявлению работника должен быть предоставлен:

женщинам - перед отпуском по беременности и родам или непосредственно после него;

работникам в возрасте до восемнадцати лет;

работникам, усыновившим ребенка (детей) в возрасте до трех месяцев;

в других случаях, предусмотренных федеральными законами.

Отпуск за второй и последующие годы работы может предоставляться в любое время рабочего года в соответствии с очередностью предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков, установленной у данного работодателя.

По соглашению между работником и работодателем ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части.

Отзыв работника из отпуска допускается только с его согласия. Неиспользованная в связи с этим часть отпуска должна быть предоставлена по выбору работника в удобное для него время в течение текущего рабочего года или присоединена к отпуску за следующий рабочий год.

Работнику по его письменному заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы по семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам. Продолжительность такого отпуска определяется по соглашению между работником и работодателем.

Дисциплина труда – это обязательное для всех работников подчинение установленному трудовому распорядку и надлежащее выполнение своих обязанностей.

Трудовая дисциплина регулируется правилами внутреннего трудового распорядка, а также специальными актами, которыми регулируется деятельность отдельных категорий работников. Организация работы по соблюдению и укреплению трудовой дисциплины возлагается на руководителя организации. Для обеспечения дисциплины труда применяются убеждение и принуждение. Одним из методов обеспечения дисциплины труда является применение мер поощрения.

Поощрение – это публичное признание трудовых заслуг работника. Осуществляется путем применения к работнику различных мер морального и материального характера, предоставления льгот и преимуществ.

Метод принуждения выражается в применении к недисциплинированному работнику мер дисциплинарной ответственности.

Дисциплинарная ответственность устанавливается за противоправное, виновное ненадлежащее исполнение работником своих трудовых обязанностей.

Дисциплинарная ответственность может быть применена при наличии следующих условий:

1. Неисполнение работником возложенных на него трудовых обязанностей.

2. Наличие вины работника.

3. Противоправность действий работника.

Различают 2 вида дисциплинарной ответственности:

- Общая.

- Специальная.

Общая дисциплинарная ответственность предусмотрена Трудовым Кодексом Республики Беларусь и Правилами внутреннего трудового распорядка.

К мерам общей дисциплинарной ответственности относятся: замечание, выговор, увольнение.

Специальная дисциплинарная ответственность налагается на работников, на которых распространяются уставы и положения о дисциплине. К этим работникам может также применяться дисциплинарное взыскание, предусмотренное Трудовым Кодексом и правилами внутреннего трудового распорядка.

Привлечение работника к дисциплинарной ответственности осуществляется в строго установленном законодательном порядке, до применения взыскания наниматель обязан затребовать у работника письменное объяснение. Взыскание применяется непосредственно за обнаружением проступка не позднее одного месяца со дня его обнаружения. За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание. Дисциплинарное взыскание оформляется приказом, распоряжением, постановлением начальника, который объявляется работнику под расписку в пятидневный срок. Работник, не ознакомленный с приказом, считается не подвергавшимся дисциплинарной ответственности. Запись о дисциплинарном взыскании, кроме увольнения в трудовую книжку не вносятся. Если в течение года работник не будет подвергнут повторному дисциплинарному взысканию, считается не подвергавшимся дисциплинарному взысканию. Орган применивший дисциплинарное взыскание может снять его досрочно. Работник не согласный с применением к нему дисциплинарного взыскания может обжаловать его в установленном порядке.

В процессе трудовой деятельности между работником и нанимателем могут возникать трудовые споры.

Трудовые споры – это разногласия, которые возникают по вопросам, связанным с применением законодательства о труде, коллективного и трудового договоров, иных соглашений о труде.

Индивидуальные Трудовые споры рассматриваются Комиссией по трудовым спорам и судами.

Комиссия по трудовым спорам образовывается из равного числа представителей профсоюзов и нанимателя сроком на один год. По письменному соглашению между профсоюзом и нанимателем, либо в случае, предусмотренном коллективным договором, КТС могут создаваться в подразделениях организации. Полномочия представителей сторон подтверждаются доверенностью, выданной в установленном порядке. Обязанности председателя и секретаря на каждом заседании комиссии выполняются поочередно представителями сторон. При этом обязанности и секретаря и председателя на одном и том же заседании не могут выполняться представителями одной стороны.

Организационно-техническое обеспечение деятельности комиссии по трудовым спорам осуществляется нанимателем.

КТС рассматривает споры работников - членов соответствующего профсоюза, связанные с применением законодательства о труде, коллективных договоров, соглашений и иных локально-нормативных актов, а также Трудовых договоров.

Работник - не член Профсоюза имеет право по своему выбору обратиться в КТС, либо в Суд.

КТС рассматривает споры:

1. об установленных расценках и нормах труда.
2. о переводе на другую работу и перемещении.
3. об оплате труда.
4. о праве на получение и размере причитающихся работнику премий и вознаграждений, предусмотренных действующей у нанимателя системой оплаты труда.
5. о предоставлении компенсаций и гарантий.
6. о возврате денежных сумм, удержанных из зарплаты работника.
7. о предоставлении отпусков.
8. о выдаче специальной одежды, обуви, средств индивидуальной защиты, и т.д.

Заявление работника, поступившее в комиссию по трудовым спорам, подлежит обязательной регистрации. Спор должен рассматриваться в присутствии работника, обратившегося в КТС.

На заседании комиссии ведется Протокол, который подписывается Председателем и секретарем КТС. После окончания рассмотрения трудового спора комиссия выносит решение. Оно имеет обязательную силу и утверждению нанимателя и профсоюза не подлежит. Решение может быть обжаловано в суд в десятидневный срок со дня вручения сторонам копии решения комиссии.

В судах рассматриваются трудовые споры, которые разделяются на 2 группы:

- условно подведомственные суду, т.е. подлежащие рассмотрению в суде лишь после обращения в КТС.
- непосредственно подведомственные суду.

В первую группу входят споры:

1. по заявлению работника и нанимателя, если они не согласны с решением КТС.

2. по заявлению работника, если КТС не рассматривает его заявление в установленный срок.

3. по заявлению Прокурора, если решение КТС противоречит Законодательству.

Непосредственно в суде рассматриваются трудовые споры по заявлению:

1. о недействительности трудового договора
2. работников, работающих у нанимателей, где нет КТС.

3. работников-не членов профсоюзов, если они не обратились в КТС.

4. работников о восстановлении на работу, независимо от основания прекращения трудового договора, об изменении даты и формулировки причин увольнения, об оплате за время вынужденного прогула или выполнение нижеоплачиваемой работы за исключением споров работников для которой предусмотрен иной порядок их рассмотрения.

5. нанимателей о возмещении работниками причиненного им материального ущерба.

6. работников по вопросу применения трудового законодательства, который в соответствии с действующим законодательством был решен нанимателем и профсоюзом в пределах предоставленных им прав.

7. работников об отказе нанимателя в составлении акта о несчастном случае либо несогласии с его содержанием.

8. споры об отказе заключения трудового договора с лицами, с которыми наниматель в соответствии с законодательством обязан заключить договор, либо по дискриминационным мотивам.

Порядок рассмотрения трудовых споров судами определяется Трудовым кодексом РБ, гражданским процессуальным кодексом РБ.

Суд рассматривает трудовые споры по заявлениям работников, нанимателей, прокурора, по иску профсоюза, выступающего в защиту трудовых прав своих членов.

Обращение за судебной защитой производится путем предъявления иска в районный городской суд, по месту нахождения организации-ответчика. Иски нанимателя предъявляются по месту жительства работника - ответчика.

При рассмотрении индивидуальных трудовых споров работники освобождаются от уплаты судебных расходов.

Трудовые споры в суде первой инстанции рассматриваются единолично.

Суд не связан решением КТС по данному спору. Он не может отменять или изменять это решение, а должен разрешать спор по существу.

Работники могут обращаться в КТС либо в суд в трехмесячный срок со дня когда они узнали или должны были узнать о нарушении своего права.

По делам об увольнении предусмотрен месячный срок обращения в суд со дня увольнения.

Для обращения нанимателя в суд по вопросам взыскания материального ущерба устанавливается срок в 1 год со дня обнаружения ущерба.

Пропуск срока исковой давности без уважительной причины является основанием для отказа в иске. Если суд выносит решение о восстановлении работника на прежней работе, то взыскивается средний заработок за время вынужденного прогула.

Трудовым кодексом РБ предусмотрено право работника на возмещение морального вред, причиненного в случае увольнения без законного основания или с нарушением установленного порядка увольнения.

Моральный вред или физические страдания, причиненные действиями, бездействием, посягающими на принадлежащее гражданину от рождения и в силу закона не материальные блага или нарушающую его личные неимущественные права.

Размер компенсации морального вреда определяется судом.

Решение по трудовому спору может быть исполнено в добровольном порядке. В случае неисполнения нанимателем решения КТС добровольно либо в установленный срок.

КТС выдает работнику удостоверение, которое имеет силу исполнительного листа судебного органа.

Принудительное исполнение решений КТС производится судебным исполнителем, того суда, на территории района которого находится наниматель.

Судебное решение по трудовым спорам используется по общим правилам исполнения судебного решения.