



Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
«Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого»

Кафедра «Маркетинг и отраслевая экономика»

О. В. Шваякова, Л. Л. Соловьёва

МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

ПОСОБИЕ

**для студентов специальности
1-26 02 03 «Маркетинг»
дневной формы обучения**

Гомель 2024

УДК 519.862.6(075.8)
ББК 65в631я73
ШЗЗ

*Рекомендовано научно-методическим советом
гуманитарно-экономического факультета ГГТУ им. П. О. Сухого
(протокол № 4 от 20.12.2022 г.)*

Рецензенты: доц. каф. «Экономика» ГГТУ им. П. О. Сухого
канд. экон. наук, доц. *М. Н. Андриянчикова*

Шваякова, О. В.

ШЗЗ

Менеджмент и предпринимательство : пособие для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» днев. формы обучения / О. В. Шваякова, Л. Л. Соловьёва. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2024. – 99 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <https://elib.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

Содержит лекционный материал по дисциплине «Менеджмент и предпринимательство». Для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» дневной формы обучения.

УДК 519.862.6(075.8)
ББК 65в631я73

© Учреждение образования «Гомельский
государственный технический университет
имени П. О. Сухого», 2024

Оглавление

Введение	4
Глава 1 Основные направления стратегии создания благоприятной деловой среды согласно Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021-2025 гг.....	5
Глава 2 Менеджмент как наука и практика управления.....	10
Глава 3 Основные функции менеджмента.....	24
Глава 4 Процессы влияния и принятия решений	44
Глава 5 Социально-психологические аспекты менеджмента.....	54
Глава 6 Информационные технологии и коммуникации в управлении деятельностью коллектива	62
Глава 7 Предпринимательские структуры как субъекты менеджмента в рыночной экономике	67
Глава 8 Организация и ликвидации субъектов предпринимательской деятельности в Республике Беларусь.....	78
Глава 9 Государственная поддержка предпринимательства.....	86
в Республике Беларусь	86
Глава 10 Предпринимательский риск	91
Глава 11 Культура предпринимательства.....	97
Глава 12 Предпринимательская тайна	102
Список литературы	108

Введение

Мировая практика показывает, что на состояние национальной экономики значительное влияние оказывает интенсивность развития предпринимательства в стране, т.к. бизнес гибче реагирует на изменения мировых тенденций, является локомотивом инновационной деятельности, способен обеспечить рост ВВП и дополнительные рабочие места. Согласно Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021-2025 гг. на государственном уровне необходимость создания благоприятной бизнес-среды и развития предпринимательства.

Любая деятельность, в том числе и предпринимательская деятельность требует управления, а так как предпринимательская деятельность постоянно подвергается различным рискам, ее планирование и управление становится особенно важным аспектом. Соответственно, эффективность предпринимательской деятельности напрямую зависит от эффективности управления ею.

Данное электронное учебно-методическое пособие разработано с целью совершенствования методики преподавания и улучшения освоения студентами специальности «Маркетинг» теоретических знаний по учебной дисциплине «Менеджмент и предпринимательство».

Электронное учебно-методическое пособие для студентов специальности маркетинг включает в себя курс лекций по дисциплине «Менеджмент и предпринимательство», который способствует:

- изучению основ менеджмента и экономико-правовых институтов бизнеса;
- освоению основных механизмов организации и ликвидации субъектов предпринимательской деятельности;
- изучению объектов и элементарных инструментов современной предпринимательской деятельности;
- развитию организационных и коммуникативных навыков, высокой информационной культуры, быстроты и рациональности решения проблемных задач в условиях неопределенности рыночной среды.

Глава 1 Основные направления стратегии создания благоприятной деловой среды согласно Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021-2025 гг.

1. Цель и задачи социально-экономического развития страны согласно Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021-2025 гг.

2. Вклад бизнеса в развитие страны в 2016–2020 годы и основные направления стратегии создания благоприятной деловой среды согласно Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021-2025 гг.

1. Цель и задачи социально-экономического развития страны согласно Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021-2025 гг.

Главная цель развития Республики Беларусь в 2021–2025 годы – обеспечение стабильности в обществе и рост благосостояния граждан за счет модернизации экономики, наращивания социального капитала, создания комфортных условий для жизни, работы и самореализации человека.

Экономическая политика государства будет направлена на восстановление экономики и ее последующий устойчивый рост посредством стимулирования внутреннего потребления, запуска нового инвестиционного цикла, эффективной экспортной стратегии на основе внедрения инструментов финансовой и институциональной поддержки экспортеров всех форм собственности.

Качественное развитие будет обеспечено путем повышения производительности труда и создания новых рабочих мест, увеличения емкости внутреннего рынка, улучшения деловой среды, снижения рисков и издержек инвесторов и бизнеса. В этих целях будет налажен более тесный диалог между обществом, бизнесом и государством.

Основные задачи пятилетия:

- обеспечение поступательного роста ВВП (не менее чем в 1,2 раза в реальном выражении в 2025 г. к уровню 2020 г.);
- укрепление здоровья нации и повышение ожидаемой продолжительность жизни до 76,5 г. в 2025 г.;

- увеличение реальных располагаемых денежных доходов населения за пятилетие в 1,2 раза, включая темп роста размеров пенсий выше уровня инфляции; создание условия для привлечения «длинных» денег в экономику, обеспечение роста инвестиций в основной капитал более чем в 1,2 раза к уровню 2020 г.;

- увеличение экспорта товаров и услуг более чем на 50 млрд. долларов США в 2025 г., диверсификация его структуры;

- повышение конкурентоспособности производственного сектора экономики, обеспечение его финансовой устойчивости и создание новых высокотехнологичных производств;

- увеличение доли сферы услуг в ВВП до 50–51 %, стимулирование ускоренного развития наукоемких высокотехнологичных услуг;

- повышение качества образования и развитие новых профессиональных компетенций в соответствии с потребностями экономики;

- обеспечение устойчивости бюджетной системы, развитие финансового рынка;

- реализация региональной политики, нацеленной на создание комфортной среды проживания и новых рабочих мест, гарантирующих достойную оплату за эффективный труд.

Приоритеты направления развития:

- счастливая семья – укрепление традиционных семейных ценностей, основанных на физическом и духовном благополучии человека, воспитании детей и молодежи, заботе о старшем поколении;

- сильные регионы – комфортные и безопасные условия жизни и труда, развитая социальная инфраструктура, высокая мобильность, инвестиции в новые эффективные производства;

- интеллектуальная страна – качественное и доступное образование, раскрытие личностного потенциала, развитие науки. Создание образовательной системы нового типа, нацеленной на воспитание гражданина, формирование его навыков и компетенций, в полной мере отвечающих потребностям экономики. Такая система будет основой для человека, способного ставить перед собой цели и достигать их, имея актуальные знания и умения, оставаясь востребованным в течение всего жизненного пути;

- государство-партнер – укрепление диалога и взаимного доверия между государством и обществом, государством и человеком, государством и бизнесом.

2. Вклад бизнеса в развитие страны в 2016–2020 годы и основные направления стратегии создания благоприятной деловой среды согласно Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 гг.

В соответствии с Программой социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 гг. в прошедшую пятилетку предпринимательство внесло свой существенный вклад в экономику нашей страны, обеспечив более 40 % экспорта товаров и 50 % ВВП.

В 2016–2020 гг. в стране были созданы благоприятные условия для развития частного сектора экономики, снизилась административная и контрольная нагрузка на бизнес, а в рейтинге «DoingBusiness-2020» Беларусь заняла 49-ю позицию среди 190 экономик мира.

Однако, в Программе отмечается, что не в полной мере удалось создать развитый финансовый рынок и привлечь в экономику «длинные» деньги на инвестиционные цели, сформировать полноценную конкурентную среду. По-прежнему сохраняется неравный доступ к финансовым ресурсам для крупного бизнеса, малого и среднего предпринимательства.

Продолжают иметь место бюрократизм и волокита в принятии решений на местах. Не решен вопрос о сокращении документооборота и отчетности. Не в полной мере функционирует система оценки последствий принятых нормативных правовых актов для бизнеса.

Государство делает упор на развитие бизнеса.

Предстоит создать стабильные, комфортные, конкурентные и предсказуемые условия для инвестирования и ведения бизнеса. Акцент будет сделан на укрепление доверия делового сообщества к деятельности государственных институтов.

Ключевая задача – повысить привлекательность белорусской юрисдикции для бизнеса, основанной на принципах равной конкуренции, декриминализации экономических рисков, обеспечения прав и защиты частной собственности. Для этого предусматривается:

- сократить количество оснований для привлечения к уголовной и административной ответственности за правонарушения в экономической сфере с учетом практики применения;
- пересмотреть пороги наказания, обеспечив его соразмерность совершенным экономическим правонарушениям;
- исключить возможность изъятия имущества, заключения под стражу лиц до вынесения приговора за экономические преступления;

- не допускать использования уголовного преследования в целях решения хозяйственных (экономических) споров.

При принятии судебных решений будет обеспечено неукоснительное применение в отношении предпринимательской деятельности принципа «что не запрещено, то разрешено». Исключительное право на принятие решений о принудительной остановке работы организаций получают только суды.

Планируется закрепить в законодательных актах приоритет удовлетворения требований кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника.

Для оптимизации регулирования предпринимательской деятельности намечено минимизировать регулирующие и контролирующие функции государства в экономической сфере, придать деятельности контролирующих (надзорных) органов преимущественно упредительный характер.

Необходимо развивать институты оценки регулирующего воздействия, саморегулирования и сорегулирования экономической деятельности, включая подготовку специалистов в области оценки регулирующего воздействия, передачу государственными органами части функций саморегулируемым организациям в соответствующих сферах предпринимательской (профессиональной) деятельности в отношении своих членов.

Повысится доступность аналитики в части деятельности государственных институтов, деловое сообщество будет максимально вовлечено в процесс подготовки решений.

Предусматривается оптимизировать и максимально цифровизировать разрешительные процедуры и процедуры согласования, связанные с осуществлением экономической деятельности, в том числе сократить сроки принятия государственными органами административных решений в сфере осуществления предпринимательской деятельности.

Важной задачей станет обеспечение равных для субъектов хозяйствования всех форм собственности условий доступа к финансированию и ресурсам с учетом критериев экономической эффективности.

В рамках перехода на новый уровень государственной поддержки малого и среднего предпринимательства предстоит работа по централизации и согласованию регуляторных мер в сфере

стимулирования предпринимательской инициативы и привлечения инвестиций с интересами регионального развития.

Изменяются подходы к определению субъектного состава сектора малого и среднего предпринимательства.

Планируется развивать инструменты финансирования малого и среднего предпринимательства, в том числе прямого инвестиционного финансирования (венчурное, гибридное и коллективное финансирование, инвестиции бизнес-ангелов), расширить инструменты нефинансовой поддержки.

Субъекты малого и среднего предпринимательства будут шире вовлекаться в кооперационные цепочки, в том числе с крупными предприятиями.

Последовательная реализация политики в области конкуренции предполагает исключение возможности принятия антиконкурентных решений государственными органами, их должностными лицами.

Предстоит внедрить систему управления антимонопольными рисками, разработать программу по борьбе с ценовыми сговорами, оптимизировать регулирование услуг в сферах естественных монополий.

Реализация намеченных мер позволит обеспечить удельный вес валовой добавленной стоимости, формируемой субъектами малого и среднего предпринимательства, в валовой добавленной стоимости республики не менее 33 % в 2025 г. Целевой критерий – вхождение Республики Беларусь по индексу развития конкуренции (PMR) в первую пятерку стран, не являющихся членами Организации экономического сотрудничества и развития.

Инструментом выполнения поставленных задач станет реализация Государственной программы «Малое и среднее предпринимательство» на 2021–2025 гг. и Программы развития конкуренции в Республике Беларусь на 2021–2025 гг.

Глава 2 Менеджмент как наука и практика управления

1. Основные понятия, виды и задачи менеджмента.
2. Законы, принципы, методы и подходы к управлению.
3. Эволюция теории управления.
4. Роль менеджмента в предпринимательской деятельности.

1. Основные понятия, виды, типы и задачи управления

Менеджмент – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации. Он является прикладным управлением, т.е. управлением в организации.

Организация (предприятие) – самостоятельный хозяйствующий субъект, наделенный статусом юридического лица и созданный в соответствии с действующим законодательством для производства определенного вида продукции, выполнения работ и оказания услуг с целью удовлетворения потребностей учредителей и конкретных потребителей.

С точки зрения менеджмента общими характеристиками организации являются:

- наличие ресурсов как основы организации;
- зависимость от внешней среды;
- горизонтальное разделение труда, образующее области управления;
- вертикальное разделение труда, формирующее уровни управления.

Выделяют следующие уровни управления:

- 1) высший уровень управления (генеральный директор и его заместители, совет директоров);
- 2) средний, или управленческий уровень управления (начальники функциональных отделов, служб);
- 3) низший уровень управления или технический руководитель (начальники цехов, участков).

Организация обладает внешней и внутренней средой.

Внутренняя среда организации – это ситуационные факторы внутри организации. К ним относятся:

- цели – конечные желаемые состояния;

- задачи – работы, которые необходимо выполнить для достижения целей;

- структура – совокупность областей и уровней управления, сформированных в определенном порядке, для достижения целей организации;

- технология – способ преобразования ресурсов в готовый продукт.

- люди – персонал организации, с их целями, установками, ожиданиями, возможностями, компетенциями, потенциалом.

Внешняя среда организации - система, состоящая из взаимосвязанных элементов, которые, изменяясь, влияют на организацию прямо или косвенно.

К элементам внешней среды прямого воздействия относятся:

- потребители;

- поставщики;

- органы государственного регулирования;

- конкуренты;

- законы;

- трудовые ресурсы.

К элементам среды косвенного воздействия относятся:

- состояние экономики;

- экология;

- научно-технический прогресс;

- социум;

- политика и пр.

В соответствии с определенными классификационными признаками выделяют следующие виды менеджмента:

по признаку сферы управления:

1) общий, или генеральный менеджмент - управление деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных звеньев (профит-центров).

2) функциональный (специальный) менеджмент – управление определенными сферами деятельности организации или ее звеньев.

Здесь рассматриваются несколько видов менеджмента:

Административный менеджмент – это разработка и принятие управленческих решений, распределение заданий между исполнителями и контроль их выполнения.

Рыночный менеджмент (маркетинг) – изучение и формирование потребительского спроса (с помощью рекламы, стимулирования сбыта),

выдача соответствующих ориентиров, научно-техническим и сбытовым службам).

Инновационный (научно-технический) менеджмент – это организация и управление исследованиями, разработкой, освоением и распределением нововведений в соответствии с перспективными целями, научно-техническим потенциалом организации и результатами маркетинговых исследований.

Производственный менеджмент – это организация и управление поставками материальных ресурсов, производством и его подготовкой с целью соблюдения установленной технологии и требований к качеству продукции.

Менеджмент персонала (морально – этический) – это организация подбора, обучения, расстановки, оценки и стимулирования персонала, а также создание благоприятного климата в коллективе.

Экологический менеджмент – организация предупреждения, недопущения и устранения последствий вредных воздействий производства на окружающую среду.

Инвестиционный менеджмент – это деятельность по выявлению наиболее приоритетных направлений вложения капитала или покупки собственности для извлечения доходов и других выгод на основе финансовых расчетов эффективности проектов.

Антикризисное управление – деятельность по выявлению основных причин кризисных ситуаций в ходе функционирования хозяйствующего субъекта, рисков, определяемых этими причинами и возможностей устранения или минимизации их воздействия с целью восстановления высоких темпов производства и развития на основе:

- а) внедрения новых технологий;
- б) анализа деятельности всех структурных подразделений;
- в) обновления основного капитала предприятия

По признаку содержания различают:

1) нормативный менеджмент, который предусматривает разработку и реализацию философии организации, т.е. миссию ее предпринимательской политики, определение позиции организации в конкурсной нише рынка и формирование общих стратегических намерений;

2) стратегический, который предполагает выработку набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации и обеспечение стратегического контроля за их реализацией.

3) оперативный менеджмент, который предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации.

Центральным понятием менеджмента является объект и субъект управления.

Объект менеджмента – социально-экономическая система (организация) или ее часть, воспринимающая воздействие как акт согласования деятельности людей в соответствии с целью существования, функционирования и развития.

Субъекты менеджмента – источник воздействия, звено системы управления, персонифицирующее воздействие, часть социально-экономической системы, осуществляющая воздействие на систему в целом.

Характеристику объектов менеджмента проводят с позиции трех аспектов: вида объекта; функциональных областей и уровней объекта.

При этом различают следующие виды объекта управления: операция; проект; система.

Функциональные области деятельности объекта: маркетинг; производство; финансы; кадры; НИОКР.

Уровни объекта управления: рабочее место; участок; цех; производство; предприятие; объединение.

К основным задачам менеджмента относят:

- обеспечение жизнеспособности организации в условиях растущей конкуренции;
- выявление и использование резервов максимизации прибыли;
- постоянный контроль эффективности деятельности фирмы, координация работы всех подразделений фирмы;
- постоянный поиск и освоение новых рынков;
- разработку и совершенствование программ развития коллектива, активизируя внимание на решении социальных вопросов;
- выявление приоритетных целей развития фирмы, разработку и внедрение более совершенных форм бизнеса;
- разработка стратегий деятельности и развития фирмы на базе анализа изменений и влияющих факторов, в том числе анализ и оценку возможностей проникновения в новые отрасли и сферы деятельности;
- пересмотр ориентиров и целей деятельности, дифференциацию задач и ответственности исполнителей;
- определение необходимости ресурсов и источников их обеспечения;

– правильный выбор методов осуществления стратегии, успешную реализацию ее в условиях конкуренции посредством постоянного контроля выполнения поставленных задач.

2. Законы, принципы, подходы и методы управления

Законы управления представляют собой установленные теоретическим или эмпирическим способом и логически обоснованные зависимости между целями управленческой деятельности и методами их достижения.

Согласно сложившейся практике законы управления принято делить на три основные группы:

1. Общие (объективные) законы управления, т.е. законы, свойственные управлению в целом и выражающие зависимости, формирующиеся независимо от воли отдельных субъектов.

К общим законам управления относятся:

- закон соответствия социального содержания управления форме осуществления деятельности являющейся объектом управления;

- закон преимущественной эффективности сознательного и планомерного управления;

- закон единства системы управления;

- закон соотносительности управляющей и управляемой систем;

- закон соответствия содержания и форм прямой и обратной связи в системе управления, экономической природе отношений между ее подсистемами;

- закон единства действий законов управления.

2. Частные, или субъективные законы управления, посредством применения которых можно в значительной степени повысить эффективность функционирования системы управления в целом, а также ее отдельных элементов и звеньев.

К числу субъективных законов управления относятся:

- Закон изменения функций управления.

- Закон сокращения числа ступеней управления.

- Закон концентрации функций управления.

- Закон распространения и контроля.

3. Специальные законы, не связанные непосредственно с управлением, но способные оказать значительное влияние на результаты деятельности организации. Сюда относятся экономические, юридические, социальные и иные законы.

Сформировавшаяся современная система взглядов на управление в организации опирается на принципы управления, которые можно разделить на общие и частные.

Общие принципы управления применимы ко всем видам управленческой деятельности и реализуются во всех динамичных системах (табл. 1).

Таблица 1 - Общие принципы управления

Название принципа	Краткое содержание
Эффективности	Достижение поставленной цели с минимальными затратами ресурсов и в кратчайшие сроки
Научной обоснованности	Все управленческие действия должны осуществляться на базе применения научных методов и подходов
Системности	Упорядочение всех частей системы, приведение их в согласованное взаимодействие
Конкуренции	Использования соревновательного начала для поиска и применения наиболее эффективных методов развития.
Разделения труда	Деление работы на простейшие операции, строгая регламентация обязанностей, посредством разработки стандартов, формальных правил и процедур, определение ответственности каждого лица в системе управления
Стимулирования	Сочетание материальных и моральных стимулов при воздействии на трудовые мотивы человека.
Оптимального сочетания централизации и децентрализации	Сочетание административного и самоуправленческого (инициативного) подхода в управлении

Частные принципы управления применимы и справедливы в ограниченной области управленческой деятельности, например, при исполнении функций управления, построении организационных структур управления и т. д.

Кроме того, отдельно выделяют новые принципы управления, адекватные современным условиям:

- 1) устойчивости к воздействию факторов внешней среды;
- 2) обязательность исполнения всех основных функций управления;
- 3) обязательная временная сменяемость руководителей;
- 4) двоецелия решений (две цели: оперативная и перспективная);
- 5) полноты ответственности и единоличного распорядительства;
- 6) анализ проблем на адекватность.

Эволюция развития менеджмента способствовала формированию трех основных подходов в современном управлении организацией: процессного, системного и ситуационного.

Процессный подход - процесс управления рассматривается как циклическая последовательность исполнения таких функций как планирование, организация, контроль и мотивация. Условием эффективного управления является не только успешное исполнение самих функций, но и правильная последовательность их выполнения.

Системный подход рассматривает в единстве все явления внешней и внутренней среды организации. Его сущность заключается в том, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Ситуационный подход отрицает наличие универсальных средств в управлении, которые можно использовать при решении практических проблем в организациях. Сущность данного подхода состоит в том, что одни и те же методы по-разному реализуются в конкретных ситуациях.

Наиболее подвижными и активными элементами системы управления организацией являются методы управления.

Метод управления организацией – это совокупность приемов и способов воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

Методы управления характеризуются: своей направленностью (на определенное производственное подразделение компании, отдел, конкретного сотрудника), целевой установкой (какая конкретная цель должна быть достигнута) и формой воздействия на персонал (прямое или косвенное: приказ или создание стимулирующих условий и т.п.).

В зависимости от формы воздействия на персонал методы управления делятся на три группы:

- 1) организационно-административные;

- 2) экономические;
- 3) социально-психологические.

Организационно-административные методы управления характерны прямым, непосредственным воздействием на объект управления, носящим директивный, т. е. обязательный характер. В их основе – власть, принуждение, дисциплина, ответственность.

Экономические методы управления направлены на обеспечение рационального использования экономических законов в хозяйственной деятельности с учетом экономических последствий управленческой и производственной деятельности. В данной группе используется система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов, т. е. эти методы основаны на использовании материальных стимулов, увязанных с результатами труда. Сюда относятся базовая заработная плата, премии, бонусы, кредиты и т. д. Экономические методы управления занимают доминирующее положение в системе управленческих методов, так как связаны с объективными материальными потребностями и интересами людей.

Социально-психологические методы управления представляют собой комплекс способов воздействия на личностные отношения, связи и социальные процессы в трудовых коллективах, через социальные потребности и психологические особенности людей. Здесь используются, главным образом, моральные стимулы к труду, с помощью которых административное задание преобразуется в осознанный долг, внутреннюю потребность работника.

Практическое управление в организации осуществляется с помощью системы методов, представляющей собой комплекс правил, процедур и способов воздействия на управляемый объект с целью достижения поставленных целей.

3. Эволюция теории управления

Развитие науки управления проходило неравномерно и связано с понятием управленческая революция – переход от одного качественного состояния менеджмента к другому.

Первая управленческая революция (религиозно-коммерческая). Можно определить ее срок в период формирования рабовладельческих государств на Древнем Востоке (4–5 тыс. лет назад, Шумер, Египет, Аркада).

Вторая управленческая революция (светско-административной) связана с именем вавилонского правителя Хаммурапи (1792–1750 гг. до н. э., примерно через тысячу лет после первой революции).

Третья управленческая революция (производственно-строительной) относится к возрождению Вавилона как центра развития практики менеджмента, в период правления царя Навуходоносора II (605–562 гг. до н. э., через тысячу лет после Хаммурапи), а также Древнего Рима (Диоклетиан 243–316 гг. н. э.).

Четвертая управленческая революция практически совпадает с великой индустриальной революцией XVIII–XIX вв., которая стимулировала развитие европейского капитализма. Индустриальная революция оказала гораздо более существенное влияние на теорию и практику управления, чем все предыдущие революции.

Пятая управленческая революция. Начало ее совпадает с формированием эпохи монополистического капитализма, которая дала первые школы бизнеса и систему профессионального обучения руководителей.

Теоретические взгляды на управление возникли с наступлением XX века, так как предприятие как функциональная модель организации, сложившаяся к началу XX века, в результате промышленного переворота XIX века, прошла свое развитие от эпохи массового производства, через массовый сбыт и к постиндустриальной эпохе. Организация была представлена в научных школах сначала как закрытая система, не зависящая от внешней среды, поскольку функционировала в условиях стабильности. Постепенно акцент переносился на зависимость организации от внешних условий хозяйствования, вплоть до создания теории стратегического управления, где причина создания фирмы находится не внутри нее, а вовне, в наличии потребности в том или ином товаре. Таким образом, организация стала описываться как открытая система. Кроме того, в условиях стабильной среды основные задачи управления формулируются как рациональный процесс с заранее заданным алгоритмом, в то время как в условиях турбулентности решения могут приниматься на основе успешного опыта или интуитивно.

Эволюция управленческих систем прошла четыре этапа:

- 1) управление на основе контроля за исполнением (постфактум);
- 2) управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлого;

3) управление на основе предвидения изменений, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них;

4) управление на основе гибких экстренных решений, которое складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть.

Эволюция крупнейших направлений управленческой мысли:

- школа научного управления;
- классическая (административная) школа управления;
- школа человеческих отношений и поведенческих наук;
- школа количественных методов.

Школа научного управления (1885–1920 гг.). (Фредерик Тейлор, Френк и Лилиан Гилберт, Генри Гантт, Генри Форд).

Основные принципы школы научного управления:

- разработка оптимальных методов осуществления работы на базе изучения затрат времени, движений, усилий и т. п.;
- абсолютное следование разработанным стандартам;
- подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места, где они могут дать наибольшую пользу;
- оплата по результатам труда;
- выделение управленческих функций в отдельную сферу профессиональной деятельности;
- поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджерами.

Классическая (административная) школа управления (1920–1950 гг.) (Анри Файоль, Макс Вебер). Основным предназначением школы было создание универсальных принципов и методов успешного управления организацией.

А. Файоль - основатель процессного подхода, сформулировал 14 принципов административного управления и функционирование любой организации сводил к следующим видам деятельности:

- технической (производство);
- коммерческой (закупка и сбыт);
- финансовой (поиски оптимального использования капитала);
- бухгалтерской (деятельность по учету, анализу, статистике);
- административной (деятельность по управлению организацией);
- защитной (защита жизни и собственности людей).

Каждый из этих видов деятельности нуждался в управлении, предполагающем осуществление общих функций, среди которых: предвидение, организация, распорядительство, координация и контроль.

Управление организацией рассматривал как серию повторяющихся взаимосвязанных действий.

М. Вебер считал, что без разветвленного бюрократического аппарата крупное капиталистическое производство не в состоянии эффективно функционировать. При этом бюрократия понималась как команда профессиональных менеджеров в аппарате управления организацией.

Эффективность функционирования организации видел в разработке правил и процедур поведения людей в любой ситуации, прав и обязанностей каждого работника, в иерархической системе распределения власти, в разделении труда на базе функциональной специализации, управлении организацией на основе письменных инструкций и т. п.

Школа человеческих отношений (1930–1950 гг.) (Джордж Элтон Мэйо, Честер Барнард, Мэри Фоллет) и науки о поведении (с 1950 г.) (Абрахам Маслоу, Дуглас Макгрегор, Фредерик Герцберг, Питер Друкер, Ренсис Лайкерт.).

Сущность школы человеческих отношений раскрывается в следующих положениях:

1) люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают собственную индивидуальность благодаря своим отношениям с другими людьми;

2) в результате промышленной революции работа потеряла привлекательность, поэтому удовлетворение человек должен искать в социальных взаимоотношениях;

3) люди более отзывчивы к социальному влиянию группы равных им людей, чем к побуждениям и мерам контроля, исходящим от руководства;

4) работник откликается на распоряжения руководителя, если руководитель может удовлетворить социальные нужды своих подчиненных.

Школа человеческих отношений делала основной упор на коллектив и внесла в прежние концепции менеджмента следующие поправки:

- увеличение внимания к социальным потребностям человека;

- улучшение рабочих мест путем снижения отрицательных последствий сверхспециализации;
- отказ от акцента на иерархичность власти и призыв к участию работников в управлении;
- возрастающее признание неформальных отношений.

Школа науки о поведении значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившись, прежде всего, на методах налаживания межличностных отношений, мотивации, лидерстве, коммуникации в организации.

Школа количественных методов (с 1950 г.) (Рассел Акофф, Карл Бертоланфи, Энтони Бир, Лоуренс Клейн).

Школа количественных методов исходит из того, что математические методы и модели позволяют описывать различные бизнес-процессы и отношения между ними. Поэтому проблемы, возникающие в бизнес-процессах организации, целесообразно решать на основе исследования операций, математических и имитационных моделей

Начиналось формирование школы социальных систем (Т. Парсонс, Р. Мертон, Ч. Барнард, Г. Саймон, М. Хейра и др.).

Исследовалось взаимодействие определенных составляющих, таких как:

- индивид;
- формальная структура организации;
- неформальная структура организации;
- статусы и роли членов организации;
- внешнее окружение (госструктуры, поставщики, покупатели, партнеры, конкуренты);
- технологические средства труда.

Исследовались также неаддитивность, коммуникационные связи и состояние равновесия всей организационной системы. Затрагивались также вопросы мотивации труда (равновесие между «вкладом» и «удовлетворением»), лидерства, стратегического планирования, принятия решений, а также вопросы взаимодействия человека и машины (индустриальная социология).

Одновременно развивалась прагматическая школа (П. Друкер, Д. Миллер, Р. Дэвис). представители которой считали, что менеджмент должен быть построен на обобщении опыта долгой работы с использованием методов экономических наук, а также психологии,

социологии, статистики, математики и необходимости создания единой теории управленческой.

С начала 50-х гг. по мере развития математики и экономико-математических методов, теории систем и управления, кибернетики, вычислительной техники стала постепенно формироваться «новая школа» управления (Л. Берталанфи, Д. Форрестер, А. Раппопорт, Р. Акофф, Р. Калман, А. Лотфи, М. Месарович, В. Леонтьев и др.).

Представители «новой школы» занимались временным планированием работ, планированием рациональных расписаний (поступления и расходования ресурсов, запасов, хода технологических процессов), оптимизацией и распределением ресурсов организаций, использованием теории игр для принятия решений в условиях неопределенности и рисков (теория принятия решений), прогнозированием, теорией массового обслуживания, системным анализом, эконометрикой (математические модели экономических систем типа «затраты–выпуск»), исследованием операций и др.

Наибольшую значимость приобрел системный анализ в управлении.

Его цель – оценка эффективности деятельности организации как системы в составе других систем.

На современном этапе отдельное место занимает концепция социальной ответственности бизнеса и корпоративной социальной ответственности (Э. Карнеги, Д. Вуд, М. Фридман, Дж. Элкингтон и др.), многофакторные (синтетические) теории управления, теория «7 S» (Т. Питере, Р. Уотермен, Р. Паскаль, Э. Атос), теория «Z» (У. Оучи), концепция сбалансированной оценочной ведомости (Р. Каплан и Д. Нортон) и др.

4. Роль менеджмента в предпринимательской деятельности

Любая деятельность, в том числе и предпринимательская деятельность требует управления, а так как предпринимательская деятельность постоянно подвергается различным рискам, ее планирование и управление становится особенно важным аспектом. Соответственно, эффективность предпринимательской деятельности напрямую зависит от эффективности управления ею.

Соединение собственности и управления в предпринимательстве дает реальные преимущества в конкурентоспособности.

Управление - это умение добиваться поставленных целей, направляя труд и интеллект работников и создавая мотивацию

поведения людей, работающих в организации. Осознание роли менеджмента совпадает по времени с выделением предпринимательской способности как важного объединяющего фактора производства. К факторам производства относятся те ресурсы, которые необходимы для осуществления процесса производства (труд, капитал, земля и другие природные ресурсы, информация). Особый фактор производства, соединяющий в процессе производства все остальные факторы в единую систему, - предпринимательство.

Предприниматели переходя на более высокий уровень экономического развития (малое — среднее — крупное предпринимательство) все острее начинают понимать роль менеджмента в бизнесе.

Для малого бизнеса характерны такие же управленческие процессы, что и для крупных предпринимательских объединений (структур). Однако они имеют отличия, обусловленные размером предприятия и объемом производственных мощностей. При решении проблем управления объектом предприниматель (менеджер) должен, прежде всего, хорошо представлять основные функции управления и с этих позиций рассматривать объект управления, т. е. проводить его анализ, планировать результаты, принимать решения по их достижению, организовывать эффективную деятельность структурных подразделений, контролировать ход выполнения плановых заданий, корректировать решения и стимулировать работников.

Глава 3 Основные функции менеджмента

1. Общие и специальные функции управления и управленческий цикл. Постановка целей и задач.
2. Постановка целей и задач.
3. Функции планирования и прогнозирования, их роль в эффективном управлении бизнесом.
4. Основные компоненты функции организации, организационные структуры управления.
5. Понятие функций мотивации, анализа и контроля, их роль в эффективном управлении бизнесом.

1. Общие и специальные функции управления и управленческий цикл

Функции менеджмента определяют устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения. Они характеризуют общие задачи и направления управленческих работ, состав и содержание которых в наименьшей степени зависит от специфики конкретной организации (ее отраслевой принадлежности, размера, организационно – правовой формы и т.п.).

Дифференциация функций менеджмента позволяет выделить отдельные задачи и виды управленческой деятельности и регламентировать рациональные правила и процедуры их осуществления.

В современной теории менеджмента выделяют общие и специальные функций управления.

Обычно к общим функциям управления относят: целеполагание, планирование и прогнозирование, организация, мотивация, анализ и контроль

К специальным функциям менеджмента – отдельные управленческие операции, выполнение которых обеспечивает реализацию конкретных функций менеджмента.

Например, реализация функций управления маркетингом включает ряд специальных управленческих операций: организацию сбора и обработки маркетинговой информации; выбор целевых рынков и их сегментирование; применение маркетинговых решений по продукту; выбор и взаимодействие с каналами товародвижения и т.д.

Без реализации этих специальных функций невозможно реализовать конкретную функцию управления маркетингом, т.е. специальные функции раскрывают содержание конкретных функций и являются их важнейшими инструментами реализации.

В данном случае под конкретными функциями менеджмента подразумевают функции аппарата управления, которые зависят от особенностей управляемого объекта.

Если рассматривать в качестве управляемого объекта организацию, то конкретные функции менеджмента совпадают с функциональными областями организации: управление снабжением; управление производством; управление инновациями; управление персоналом; управление финансами; управление маркетингом и т.д.

Каждая конкретная функция менеджмента в организации является комплексной по содержанию и включает в себя специальные и общие функции управления

Поэтапное повторение функций менеджмента в нужном порядке создает управленческий цикл.

Управленческий цикл – это модель, которая описывает процесс менеджмента как цикл из повторяющихся стадий, направленных на получение результата.

Стадии управленческого цикла связаны с функциями управления и представляют собой определенные виды деятельности в сфере управления, которые выделились в результате специализации управленческого труда.

Стадии управленческого цикла начинаются с постановки задач (проблем), а завершаются достижением поставленного результата. После этого стадии управленческого цикла повторяются снова, при этом частота повторений зависит от конкретного типа и природы управляемых систем.

Стадии управленческого цикла:

1. Постановки задач (проблем) — информация собирается и обрабатывается, происходит ее анализ и оценка обстановки.

2. Прогноз – научно-обоснованное предсказание самого вероятного состояния, тенденции или особенности развития объектов управления, основываясь на выявлении и правильной оценке устойчивых связей и зависимостей прошлого, настоящего и будущего.

3. Управленческое решение (вырабатывается и принимается).

4. Планирование – разрабатывается система мер, которые сконцентрированы на достижении поставленных целей.

5. Организация — своевременное доведение соответствующих задач до определенных исполнителей, точный подбор и расстановка сил, концентрация на исполнении принятого решения у исполнителей.

6. Мотивация и стимулирование путем активации деятельности исполнителей.

7. Анализ, учет и контроль – происходит обработка, анализ и систематизация информации, проверка хода реализации заданий, соответствие результатов принятым решениям.

8. Регулирование – обеспечивается пропорциональное и непрерывное функционирование всей управленческой системы через установку текущих оптимальных связей отдельных исполнителей.

2. Постановка целей и задач

В системе управления организацией цели выполняют несколько важных функций:

1. Отражают философию организации, концепцию ее деятельности и развития, место и значение данной организации на рынке услуг.

2. Уменьшают неопределенность в повседневном предоставлении услуг, становятся руководящими принципами для организации в целом и для отдельных лиц и помогают сосредоточиться на наиболее важных действиях, тем самым увеличивая объем и качество предоставляемых услуг и сокращая ненужные затраты.

3. Составляют основу критериев выявления проблем, принятия решений, мониторинга и оценки результатов оказания услуг.

Цель – это желаемый результат, к которому следует стремиться. Целеполагание – процесс формирования целей и их взаимного согласования.

Основная общая цель организации – четко выраженная причина ее существования, ее предназначение – обозначается как миссия.

Миссия – это деловое понятие, в кратком виде отражающее предназначение бизнеса, его философию. Она помогает определить, чем в действительности занимается предприятие, каковы его сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов.

Считается, что формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, динамичной фразой, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг), и отражать, как правило, следующие аспекты:

- круг удовлетворяемых потребностей;
- характеристику продукции предприятия и ее конкурентных преимуществ;

- перспективы роста бизнеса.

Миссия является основой для выработки целей и стратегии организации, определяет ее организационную структуру. Она оказывает также влияние на формирование организационной культуры предприятия.

Цели организации, формулируемые на основе миссии, должны обладать рядом характеристик:

- соответствовать миссии и системе ценностей, принятых в организации;
- обладать ориентацией во времени;
- быть достижимыми, т. е. соответствовать возможностям организации по ресурсам или другим факторам;
- обеспечиваться адекватными им средствами;
- сложные цели должны быть структурированы и формировать «дерево целей», отвечающее требованиям эффективности.

Классификация целей организации отражена на рисунке 1.



Рисунок 1 - Классификация целей организации

Целеполагание предусматривает последовательное осуществление декомпозиции миссии и общих целей, что позволяет получить многоуровневое иерархическое «дерево целей» предприятия (рис. 2).

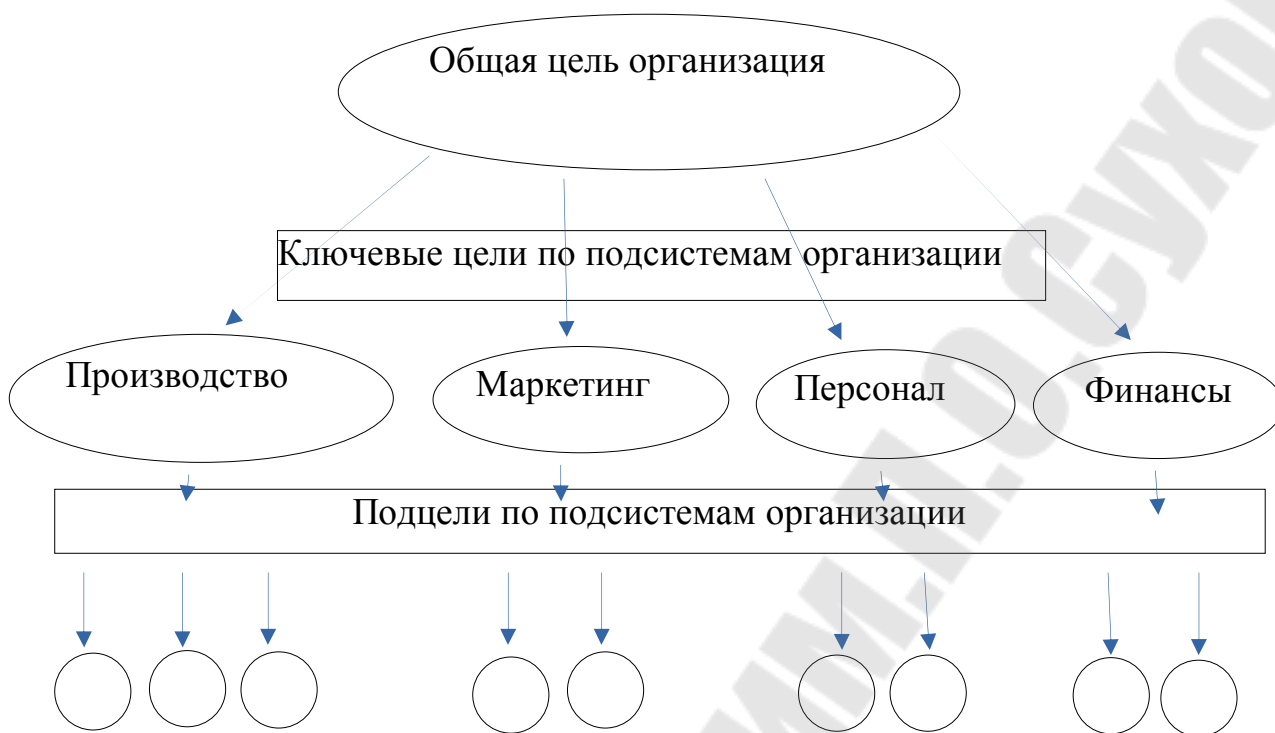


Рисунок 2 - Многоуровневое иерархическое «дерево целей» предприятия

На нижнем уровне «дерева целей» формируется полный набор измеримых параметров оперативной деятельности.

Впоследствии это дает возможность построить совокупность вычислительных процедур, связывающих цели высшего уровня с параметрами внешней и внутренней среды и создающую основу для принятия оптимальных управленческих решений.

Для повышения эффективности целеполагания необходимо:

- минимизировать противоречия целей;
- в случае противоречивых целей отдавать приоритет целям более высокого порядка;
- согласовать цели так, чтобы достижение одних способствовало достижению других;
- обеспечить адекватность средств целям.

Количество иерархических уровней «дерева целей» зависит от масштаба предприятия и определяется в соответствии с его организационным построением.

С учетом поставленных целей органами управления формируются соответствующие задачи и принимаются соответствующие управленческие решения.

3. Функции планирования и прогнозирования, их роль в эффективном управлении бизнесом

Функция планирования выступает в менеджменте по отношению к другим функциям управления определяющей, в ее основе лежит процесс целеполагания.

Под планированием в общем случае понимается функция менеджмента, заключающаяся в прогнозировании, формулировании целей и задач на предстоящий период, принятии управленческого решения или разработке стратегии действий, составлении необходимых планов и программ для их реализации.

Основными задачами планирования являются:

- обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех ее структурных подразделений;
- перспективная ориентация и раннее распознавание проблем развития;
- координация деятельности структурных подразделений и работников организации;
- создание объективной базы для эффективного контроля;
- стимулирование трудовой активности работающих;
- информационное обеспечение работников организации.

Основные принципы планирования:

- Принцип единства предполагает, что организация – это целостная система, все ее составные части и процессы должны развиваться и планироваться в едином направлении.
- Принцип непрерывности означает, что процесс планирования должен осуществляться постоянно.
- Принцип гибкости предполагает обеспечение возможности для планов подвергаться изменению и предусматривать наличие резервов в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.
- Принцип точности заключается в том, что любой план должен быть составлен с такой степенью точности, которая возможна и необходима для его правильного исполнения.
- Принцип участия означает, что работники предприятия независимо от занимаемой должности становятся участниками процесса планирования.

Основные виды планирования, классифицированные по различным критериям, представлены в табл. 1.

Таблица 1 - Классификация видов внутрифирменного планирования

Критерий классификации	Вид планирования
Цель планирования	Стратегическое Бизнес-планирование Тактическое Операционное (оперативное)
Содержание планирования	Продуктивно-тематическое Ресурсное Календарное
Период планирования	Долгосрочное (более 5 лет) Среднесрочное (от 1 года до 5 лет) Краткосрочное (до 1 года)
Уровень планирования	Организация в целом Подразделение Проект Отдельный исполнитель
Предмет планирования	Производство; Маркетинг; Персонал; Финансы; НИОКР; Прочее

Стратегическое планирование заключается в определении миссии организации на каждой стадии ее жизненного цикла, формировании системы целей и стратегий поведения, разработке стратегических планов и программ в целях обеспечения деятельности предприятия в долгосрочной перспективе. Стратегическое планирование ориентировано, как правило, на период три-пять и более лет. Этот вид планирования является прерогативой высшего звена руководства организации.

Бизнес-планирование осуществляется в целях создания (развития) предприятия (стратегической единицы бизнеса) и связано с освоением новых сфер деятельности фирмы, созданием новых видов бизнеса и др. Бизнес-планирование может вестись как для новых, только создающихся предприятий, так и для уже существующих организаций на очередном кардинальном этапе их развития. В отличие от традиционного планирования бизнес-планирование учитывает не только внутренние цели предпринимательской организации, но и

внешние цели лиц: инвесторов, спонсоров, потенциальных потребителей и поставщиков предприятия.

Тактическое планирование заключается в поиске и согласовании наиболее эффективных путей и средств достижения стратегических целей и задач, реализации принятой стратегии развития организации. В тактических планах определяются действия конкретных структурных подразделений организации, обеспечивающих выполнение стратегических целей компании. Они разрабатываются менеджментом среднего уровня и рассчитываются, как правило, на срок до одного года.

Операционное (оперативное) планирование осуществляется на низших уровнях управления организации. В плановых документах этого уровня определяются цели и действия конкретных подразделений низшего звена (отделы, группы, сектора), а также отдельных сотрудников. Этот вид планирования осуществляется, как правило, на ближайшее полугодие или квартал (три месяца) с детализацией по месяцам или даже дням.

Продуктивно-тематическое планирование заключается в формировании планов развития организации, связанных с обновлением выпускаемой продукции, совершенствованием технологии производства и его организации. На производственной стадии этот вид планирования предусматривает разработку и оптимизацию производственных программ предприятия и их составных элементов.

Ресурсное планирование предусматривает плановое обоснование эффективного использования материальных, трудовых, финансовых и других ресурсов, необходимых для выполнения номенклатурно-тематических заданий, а также оценку экономических результатов и эффективности деятельности организации в этом аспекте.

Календарное планирование заключается в согласовании по времени и объемам различных работ, планировании загрузки подразделений и исполнителей, построении календарных графиков проведения работ по отдельным исполнителям, подразделениям, проектам и всей совокупности планируемых работ, графиков загрузки оборудования и исполнителей, распределения работ по отдельным календарным периодам.

К основным этапам планирования можно отнести следующие: плановый анализ; прогнозирование; установление целей и целеполагание; выработка плановых решений; разработка плановых документов; реализация плановых решений.

Прогнозирование – вероятностная оценка развития объекта управления в будущем, научно обоснованное суждение о его возможном состоянии в перспективе при различных вариантах изменения обстановки.

Прогноз может быть основан как на экстраполяции, так и на интуиции специалистов. Отправным пунктом прогноза служит фактическая ситуация и те законы или тенденции, в соответствии с которыми она меняется.

К комплексу плановых документов относятся разные.

План. В зависимости от объема и содержания под планом в широком смысле понимают установленные цели и перечень разработанных способов и путей их достижения, в узком – перечень намеченных дел или график работы.

В зависимости от значимости поставленных целей и сроков их реализации планы подразделяются на стратегические, тактические, оперативные. Краткосрочные (оперативные) — планы составляются на срок от одного дня до недели, среднесрочные — от двух недель до шести месяцев, долгосрочные – от шести месяцев до пяти лет, перспективные – свыше пяти лет.

Программы. Они обычно определяют развитие одного из важных аспектов жизни организации и направлены на достижение конкретной цели. Это могут быть программы по созданию новой продукции, капитальному строительству, развитию производственных мощностей, обучению персонала, НИОКР, развитию системы сбыта и т. д.

Проекты. Отличаются от программ тем, что они ориентируются, прежде всего, на определенный новый аспект жизнедеятельности и развития организации. Обычно проекты бывают связаны с созданием и продвижением на рынок новых продуктов и услуг фирмы. В форме проекта обычно составляется бизнес-план.

В отдельных случаях в интересах более обоснованной и детальной проработки наиболее важных в стратегическом плане для организации вопросов могут исполняться «дорожные карты» – плановые документы, предусматривающие поэтапное и многовариантное решение определенных задач.

Окончательное согласование планов осуществляется через систему бюджетов. Бюджет – это финансовый план, охватывающий аспекты хозяйственных операций фирмы на определенный период в будущем.

4. Основные компоненты функции организации, организационные структуры управления

Организация как функция менеджмента – это процесс создания структуры предприятия, установления параметров и отношений подразделений и руководства, соответствующее обеспечение их деятельности, которые дают возможность сотрудникам эффективно работать вместе для достижения общих целей.

Основными задачами организации (как функции менеджмента) являются:

- формирование структуры организации исходя из размера предприятия, его целей, масштабов решаемых задач, применяемых технологий, персонала и других внутренних переменных;
- установление конкретных параметров, режимов работы подразделений организации и руководства, отношений между ними;
- обеспечение деятельности организации ресурсами (человеческими, финансовыми, материальными, информационными);
- обеспечение деятельности по оперативному управлению реализацией принятых стратегий и планов.

Основными принципами осуществления функции организация являются:

- неразрывная связь с целями предприятия, определяемыми в ходе планирования;
- разделение труда;
- организация взаимодействия;
- координация различных видов деятельности;
- единство цели;
- использование эффективных норм управляемости.

К основным этапам процесса организации относятся:

- построение организационной структуры;
- установление соподчиненности и взаимосвязей;
- распорядительство, т. е. доведение до подчиненных распорядительных актов.

Установление соподчиненности и взаимосвязей предполагает определение прав, обязанностей и ответственности отдельных лиц и структурных подразделений, определение взаимоотношений в организации.

Распорядительное воздействие субъекта управления на объект осуществляется посредством приказов, директив, распоряжений, иных распорядительных документов, а также устных указаний.

Построение организационной структуры предусматривает деление организации на блоки – структурные подразделения в соответствии с их

целями, задачами и стратегиями, определение состава этих подразделений, определение задач и функций каждого структурного подразделения.

Существует несколько типов организационных структур:

Линейная организационная структура (рис. 3) характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками.

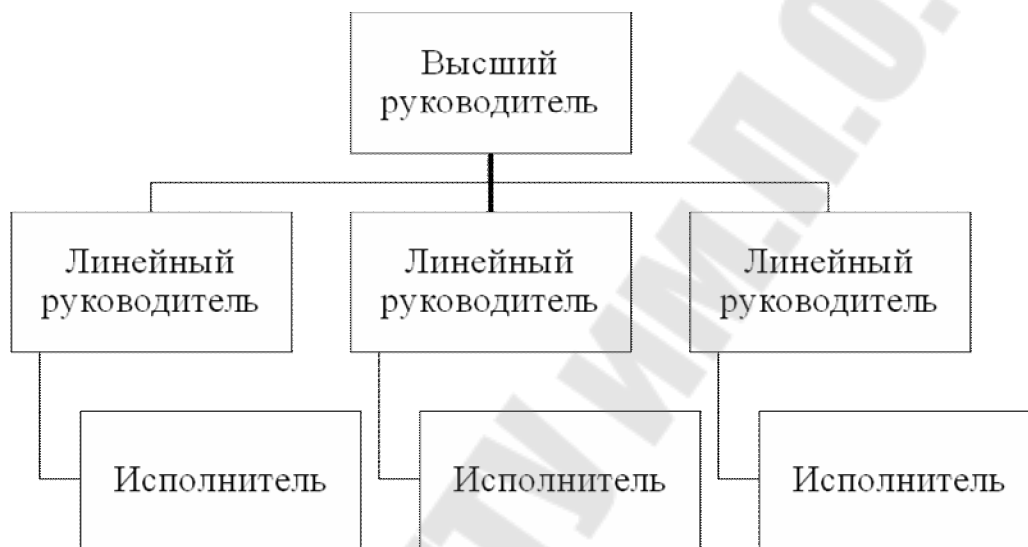


Рисунок 3 - Линейная организационная структура

Преимущества: простота, конкретность заданий и исполнителей.

Недостатки: высокие требования к квалификации руководителей и высокая загрузка руководителя.

Функциональная организационная структура (рис. 4) при которой происходит деление организации на элементы (структурные подразделения), каждый из которых имеет определенную функцию, задачи. Здесь имеет место вертикаль: руководитель — функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) — исполнители, присутствуют вертикальные и межуровневые связи.

Преимущества: углубление специализации, повышение качества управленческих решений; возможность управлять многоцелевой и многопрофильной деятельностью.



Рисунок 4 - Функциональная организационная структура

Недостатки: недостаточная гибкость; плохая координация действий функциональных подразделений; низкая скорость принятия управленческих решений; отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат работы предприятия.

Линейно-функциональная организационная структура (рис. 5) отличается от двух предыдущих тем, что в ней присутствует два вида связей: линейные и функциональные, причем основными являются линейные связи, дополняющими — функциональные.



Рисунок 5 - Линейно-функциональная организационная структура

Преимущества: углубление специализации, повышение качества управленческих решений; возможность управлять многоцелевой и многопрофильной деятельностью.

Недостатки: недостаточная гибкость; плохая координация действий функциональных подразделений; низкая скорость принятия управленческих решений; отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат работы предприятия.

Дивизиональная организационная структура (рис. 6) предполагает, что распределение обязанностей происходит не по функциям, а по выпускаемой продукции или по регионам. В свою очередь в дивизиональных отделениях создаются свои подразделения по снабжению, производству, сбыту и т. д.

Дивизионы могут выделяться по нескольким признакам, образуя одноименные структуры, а именно: продуктовая; региональная структура; организационная структура, ориентированная на потребителя.

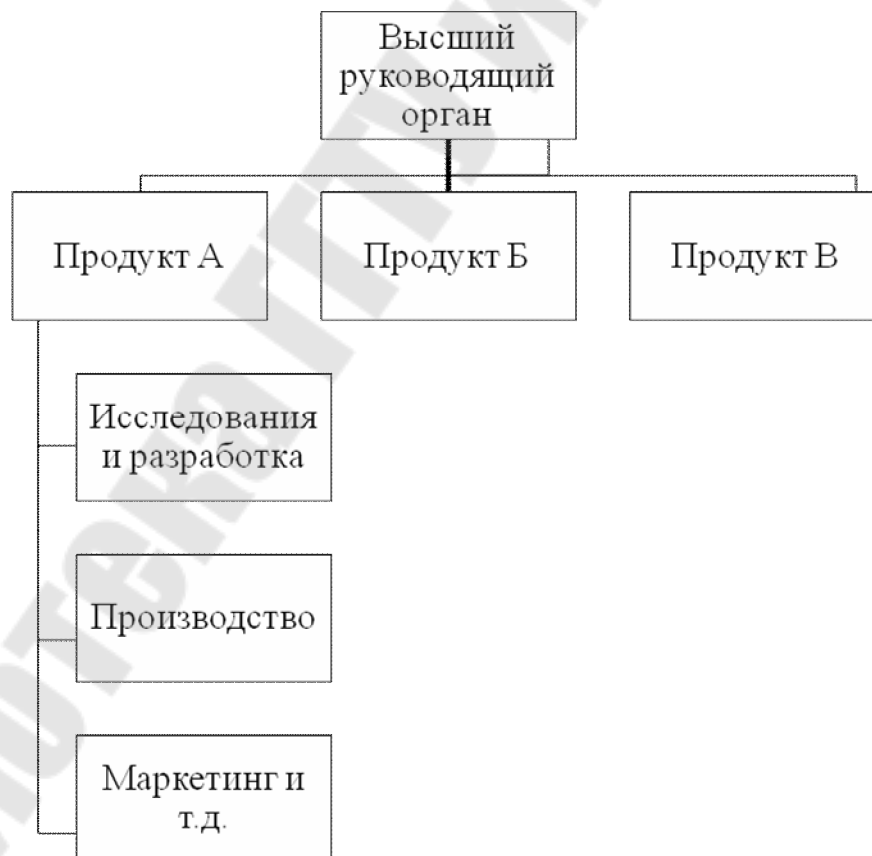


Рисунок 6 - Дивизиональная организационная структура

Преимущества: децентрализованная система управления обеспечивает высокую эффективность в рамках отдельных

подразделений; разгрузки вышестоящих руководителей путем освобождения их от решения текущих задач.

Недостатки: рост расходов на управленческий персонал; сложность информационных связей.

Матричная организационная структура (рис. 7) характеризуется тем, что в действующих структурных подразделениях создаются временные рабочие группы, реализующие целевые проекты и программы. При этом руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений.

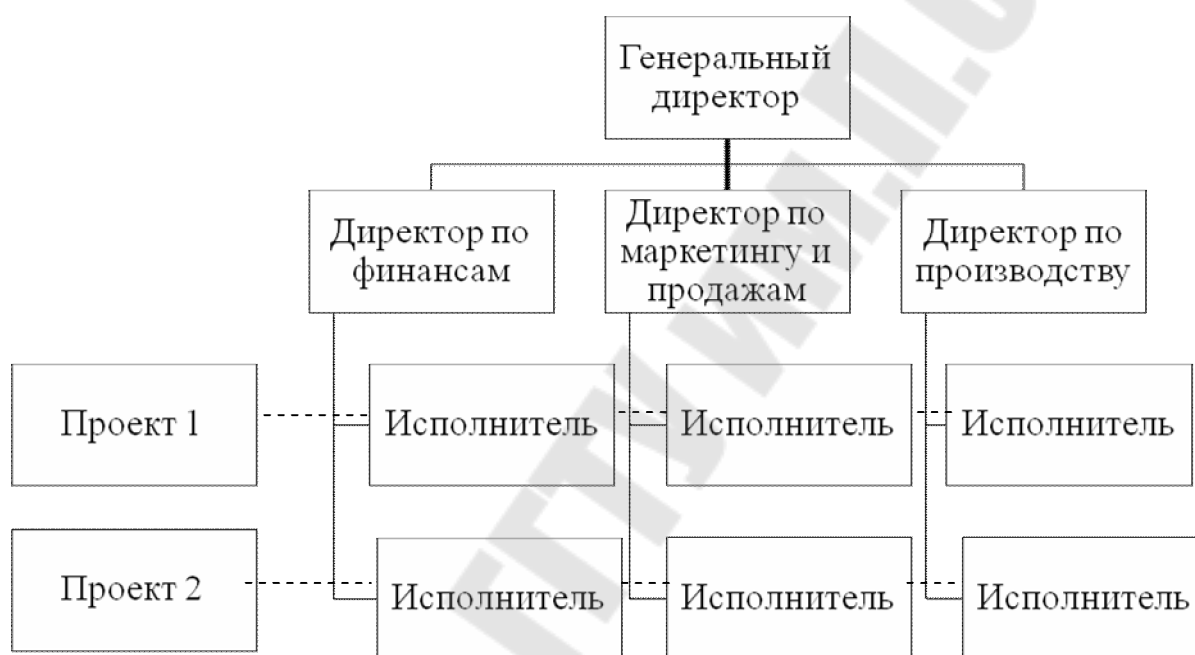


Рисунок 7 - Матричная организационная структура

Преимущества: гибкость, ускорение внедрения инноваций, персональная ответственность руководителя проекта за результаты работы.

Недостатки: наличие двойного подчинения, конфликты из-за двойного подчинения, сложность информационных связей.

5. Понятие функций мотивации, анализа и контроля, их роль в эффективном управлении бизнесом

Путь к эффективному управлению персоналом организации и предприятием в целом лежит через понимание мотивации сотрудников. Зная, что и как побуждает работников к деятельности, какие мотивы

лежат в основе их действий, можно разработать эффективную систему форм и методов управления человеческими ресурсами.

Под мотивацией понимают совокупность причин психологического характера, вызывающих внутреннее чувство человека, формирующее направленность его мыслей, поведения и действий.

Мотив – это осознанная человеком необходимость действовать; чем сильнее мотив, тем активнее деятельность человека. Объективной причиной формирования мотивов являются потребности человека.

Все потребности человека могут быть классифицированы на первичные и вторичные. Первичные потребности являются физиологическими и врожденными (потребность в пище и воде, потребности дышать и спать, в продолжении рода и сексуальные потребности), все они заложены в генетическом коде людей. Вторичные потребности являются психологическими и приобретенными (потребности в успехе, уважении, привязанности, власти, потребность в принадлежности кому-либо или чему-либо). Эти потребности возникают и осознаются одновременно с накоплением жизненного опыта. По своему разнообразию они различаются между собой в большей степени, чем первичные потребности.

Потребности невозможно пощупать или измерить. О них можно лишь судить по поведению и поступкам (делам) людей.

В основе процессов мотивации и мотивирования лежит использование разнообразных мотивов: материальные; социально-психологические; духовные; творческие и т. д.

Основными методами мотивации являются:

– принуждение – основано на страхе подвергнуться наказанию, например, в виде увольнения, перевода на нижеоплачиваемую работу, штрафа;

– вознаграждение – в виде систем материального или нематериального стимулирования хорошего труда;

– солидарность – развитие у работников ценностей и целей, совпадающих или близких к ценностям или целям организации, что достигается путем убеждения, воспитания, обучения и создания благоприятного организационного климата;

– приспособление – оказание влияния на цели и задачи организации путем частичного приспособления их к целям менеджеров высшего и среднего уровней.

Важной категорией в теории мотивации является понятие «вознаграждение» (т. е. все, что человек считает ценным для себя).

Понятия ценностей у людей различны, поэтому и оценки вознаграждения у них отличаются друг от друга.

Различают внутреннее и внешнее вознаграждение.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Сюда относится чувство удовлетворения от процесса труда, достижения намеченного результата или целей, осознание общественной значимости труда и возникновение на этой почве самоуважения. В процессе труда работник удовлетворяет свою человеческую потребность в общении с себе подобными, т. е. с другими людьми.

Внешнее вознаграждение дается организацией, где работает сотрудник. Зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвала и признание коллег и руководства, дополнительные выплаты, дополнительный отпуск, служебный автомобиль, награды (все это может быть отнесено к внешнему вознаграждению).

Потребности служат мотивом (побуждением) к действию. Вызвать действие определенных мотивов могут стимулы.

В управленческом аспекте стимулирование – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний, влияющая на трудовую мотивацию персонала, которые имеются у руководства предприятия.

Контроль как функция управления и вид управленческой деятельности объективно необходим для системы управления и является ее неотъемлемой частью.

В процессе управления контроль завершает весь процесс, начатый выработкой и постановкой цели, дает начало новым управленческим действиям. Контроль при этом на практике служит основой планирования на новый отчетный период.

Контроль предполагает своевременное выявление возникающих в ходе производственно-хозяйственной деятельности объектов управления отклонений от заданных или запланированных показателей, недостатков и проблем, оценку и учет результатов работы организации, а также внесение при необходимости соответствующей корректуры в интересах достижения предприятием поставленных целей. Главное содержание контроля заключается в создании гарантий выполнения стратегий, планов и повышение эффективности управленческого процесса.

Контроль является обязанностью руководителя любого ранга.

Объекты контроля – это предприятия, организации, их структурные подразделения и отдельные работники.

Предметами контроля являются процессы, проходящие в организации (производственный процесс, расходование материальных и финансовых средств, технологические операции, качество выпускаемой продукции, маркетинговая деятельность, работа персонала и т. д.).

Субъектами контроля могут выступать руководители, менеджеры фирмы, отделы технического контроля (ОТК), государственные органы, аудиторские организации.

Главными инструментами выполнения функции контроля являются: наблюдение, измерение показателей деятельности, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ.

Системные свойства контроля:

– целенаправленность – все элементы и звенья контроля служат общей цели – обеспечению эффективного управления;

– информационность – контроль является информационной системой, включающей сбор, обработку, хранение и передачу контрольной информации;

– действенность и эффективность – люди являются неотъемлемым элементом контроля, т.е. при разработке системы контроля менеджер должен учитывать поведение людей.

Контроль можно классифицировать по признакам, приведенным в табл. 2.

Таблица 2 – Классификация видов контроля

Признак	Вид контроля
Стадия производственного процесса	входной контроль; операционный контроль; контроль готовой продукции, транспортировки и хранения
Субъект контроля	самоконтроль; контроль руководителя, ОТК; инспекционный контроль; аудиторский контроль; государственный контроль; международный контроль
Степень охвата объекта контролем	сплошной контроль; выборочный контроль
Способ получения и обработки информации	регистрационный контроль; статистический контроль; расчетно-аналитический контроль
Масштабность	оперативный контроль; стратегический контроль

В повседневной практике управления менеджеры чаще всего имеют дело с оперативным контролем, который должен осуществляться постоянно в ежедневном режиме.

Оперативный контроль подразделяется на три вида: предварительный, текущий, заключительный.

Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ и применяется по отношению к ключевым видам ресурсов: трудовым, материальным и финансовым.

Текущий контроль осуществляется в ходе проведения работ. Он проводится с целью выявления отклонений от плановых показателей. Его объектами чаще всего выступают подчиненные сотрудники, деятельность организации. Обычно текущий контроль ведется по промежуточным целям, чтобы можно было корректировать дальнейшую деятельность.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время и дает руководителю информацию, необходимую для аналогичных процессов в будущем.

Стратегический контроль – это комплексное, последовательное, объективное и регулярное исследование внешней и внутренней среды предприятия, его целей и задач, стратегий и планов, с целью выявления проблем и возможностей, а также обоснование рекомендаций по совершенствованию деятельности организации.

В современной практике выделяют следующие виды стратегического контроля: контроль стратегических планов, контроль прибыльности, контроль эффективности.

Контроль стратегических планов включает следующие виды анализа.

– анализ продаж – уточнение объема фактически реализованной продукции по отношению к запланированному объему;

– анализ рыночной доли, который применяется для обнаружения сильных и слабых сторон организации по отношению к конкурентам;

– анализ отношения продаж к затратам, который помогает организации определить эффективность затрат и найти наиболее приемлемую их величину;

– финансовый анализ – изучение основных показателей, параметров, коэффициентов и мультипликаторов, дающих объективную оценку финансового состояния организации и активов с целью принятия решений о вложении средств в развитие бизнеса.

Контроль прибыльности осуществляется путем анализа бухгалтерского баланса организации за счет внесения корректировок для обеспечения прибыльности различных видов продукции, улучшения функционирования организации на различных рынках. Контроль может проводиться в различные временные промежутки, например, ежемесячно, ежеквартально, ежегодно.

Контроль эффективности производится с точки зрения эффективности работы основных структурных составляющих организации: стратегических единиц бизнеса, дочерних предприятий, филиалов, функциональных служб (производства, маркетинга, НИОКР и т. д.).

В современной практике особое значение придается аудиторскому контролю (аудиту) и контроллингу.

Аудиторский контроль (аудит) – это полная, независимая и периодически проводимая проверка целей, стратегий, планов и отдельных форм деятельности организации или ее структурных подразделений.

Основными целями аудита являются:

- оценка соответствия организации определенным рыночным условиям;
- своевременное выявление проблемных зон;
- повышение эффективности деятельности организации в целом и ее отдельных структурных элементов.

Аудит подразделяется на внутренний и внешний, собственный и сторонний.

Внутренний аудит контролирует все виды и формы деятельности организации.

Внешний аудит анализирует работу с макросредой и микросредой организации, общие задачи компании.

Контроллинг – это комплексная система управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности.

Существует два наиболее распространенных варианта организации контроллинга:

- 1) для обеспечения информационно-аналитической поддержки процессов принятия решений при управлении организацией в целом;
- 2) как подсистема, предписывающая принятие управленческих решений в рамках определенных функциональных систем менеджмента.

Под контроллингом также можно понимать интегрированную систему информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе планирования, организации, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности предприятия.

Реализация контроля как функции менеджмента в общем случае включает несколько этапов:

1) установление стандартов;

1) сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами;

1) принятие необходимых корректирующих действий.

Организация эффективного контроля должна предусматривать реализацию следующих принципов:

– стратегическая направленность. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен иметь стратегический характер, т. е. отражать общие приоритеты организации и поддерживать их;

– ориентация на результаты. Конечная цель контроля состоит в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией;

– соответствие делу. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности;

– своевременность. Временной интервал между проведением измерений или оценок должен адекватно соответствовать контролируемому явлению;

– гибкость. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям;

– простота и экономичность. Простейшие методы контроля требуют меньше усилий и более экономичны.

Глава 4 Процессы влияния и принятия решений

1. Понятие власти. Руководство и лидерство в менеджменте.
2. Стили управления, их сущность и типовые разновидности.
3. Понятие, виды и типы управленческих решений.
4. Методы принятия управленческих решений и этапы его разработки.

1. Понятие власти. Руководство и лидерство в менеджменте

Власть – это возможность влиять на поведение других, оказывая на них влияние, то есть воздействие, изменяющее поведение в нужную для организации сторону и побуждающее более эффективно работать.

Власть бывает формальной и реальной.

Формальная власть – это власть должности. Она обусловлена официальным положением ее обладателя в структуре управления организацией, а ее масштаб измеряется совокупностью служебных полномочий.

Реальная власть – это власть личности, ее авторитета. Она определяется местом человека в неофициальной системе отношений и измеряется степенью готовности окружающих ему подчиняться. Основой реальной власти являются лидерские качества человека.

Границы формальной и реальной власти совпадают редко.

Лидерство — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение каких-либо целей. Человек, обладающий качествами лидера, способен заставить людей достигать поставленных этим лидером целей.

Эффективность процессов в управлении непосредственно связана с личностью человека - руководителя, организующего эту деятельность. Проблема лидерства и руководства является одной из основных проблем координации и интеграции групповой деятельности, так как часто понятия «руководитель» и «лидер» не совпадают.

Выделяют формальное и неформальное лидерство

Формальный лидер имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области.

Неформальный лидер выдвигается за счет своих способностей оказывать влияние на других, и благодаря своим деловым и личным качествам.

Для организации лучшим является вариант сочетания этих видов лидерства в одном лице.

2. Стили управления, их сущность и типовые разновидности

Под стилем управления понимается совокупность конкретных способов воздействия руководителей на подчиненных, привычная манера поведения руководителя в процессе управления.

Выделяют авторитарный, демократический и либеральный стили руководства.

Авторитарный (автократический) стиль – это жесткий стиль управления, который предполагает официальность отношений, объединение власти и ответственности в руках управляющего, соблюдение дистанции между ним и подчиненными, отдачу распоряжений в приказной форме, мотивирование с помощью наказаний.

Руководители с преобладающим авторитарным стилем управления предпочитают принимать решения единолично, без советов с подчиненными.

Преимущества стиля:

1. Малые затраты времени на выработку и принятие решений, поскольку обсуждения на этапе их подготовки не происходит.

2. Высокая точность и быстрота исполнения решений, вследствие жесткого прессинга со стороны руководителя и его контрольного аппарата.

3. Возможность быстрого воздействия на поведение объекта управления, что является важным моментом при меняющихся условиях внешней среды.

Недостатки стиля:

1. Высокая вероятность принятия ошибочных решений из-за неучтенного мнения подчиненных, недостаточности времени на обработку информации, субъективизма позиции самого руководителя.

2. Большие затраты на контрольный аппарат, следящий за исполнением решения.

3. Высокая вероятность возникновения явления фрустрации, под которой понимается сознательный уход подчиненных от принятия решений, даже по тем вопросам, по которым руководитель-автократ позволяет им действовать самостоятельно.

Область применения автократического стиля:

– Кризисные или критические ситуации: аварии, стихийные бедствия, внезапное быстрое изменение ситуации во внешнем окружении предприятия;

– В слабо организованных объектах управления, находящихся в таком состоянии достаточно длительный период.

Демократический стиль – предполагает, что руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними, делегирует полномочия, создает благоприятный морально-психологический климат, широко использует поощрение. Руководитель, привлекая подчиненных к процессу принятия решений, исходит из принципа наиболее глубокого разделения труда в управлении, как по функциональному, так и по квалификационному признакам. Обычно такой стиль применяется при выполнении сложной работы, требующей творческого подхода.

Преимущества стиля:

1. Малая вероятность принятия ошибочных решений, так как они вырабатываются коллегиально.

2. Высокая удовлетворенность подчиненных своим трудом, и, как следствие, большая эффективность их деятельности.

3. Меньшие затраты на контроль исполнения принятых решений.

Недостаток стиля: Большие затраты времени на выработку и принятие решения.

Область применения демократического стиля:

– достаточно развитые в квалификационно-интеллектуальном отношении коллективы с высоким уровнем организации.

– стабильный процесс производства, подвергаемый лишь локальным изменениям, не изменяющим при этом его основного содержания.

– относительно слабое влияние на объект управления изменений, происходящих во внешнем окружении (среде).

Либеральный стиль – предполагает, что руководитель ставит перед исполнителями задачу, создает условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта или эксперта, оценивающего полученные результаты, а группа имеет полную свободу принимать решения. Такой стиль обычно находит свое применение в сфере науки и исследований.

Преимущества стиля:

1. Возможность полного раскрытия подчиненными своих потенциальных способностей.

2. Высокая степень удовлетворенности подчиненных своим трудом.
3. Малые затраты на контроль деятельности подчиненных.

Недостатки стиля:

1. Высокая вероятность возникновения в объекте управления дезинтеграционных тенденций, если отсутствует, или слабо проработана общая объединяющая идея.

2. Большая вероятность снижения производственных показателей и начала распада коллектива, если исчезают или отсутствуют факторы, способствующие применению либерального стиля.

Область применения либерального стиля:

1. Высокоразвитые в квалификационно-интеллектуальном и организационно-культурном отношении коллективы, с высокой степенью разделения труда, и с практически одинаковой сложностью в квалификационном аспекте. Обычно это научно-исследовательские или опытно-конструкторские организации, где ученые или разработчики узко специализируются в исполнении какой-либо части общего проекта или общей научной темы.

2. Отдельные локальные ситуации в любых коллективах, когда либеральный подход к решению проблем является наиболее эффективным.

В современных взглядах на управление приоритет принадлежит ситуационному фактору. Это значит, что руководитель должен в своей практической деятельности применять тот стиль управления, который даст наибольший эффект (быстрее приведет к цели) в конкретно сложившихся условиях.

Стиль руководства определяется характером деятельности организации, ее культурой, системой ценностей, позициями менеджеров, особенностями самих исполнителей, случайными факторами.

3. Понятие, виды и формы управленческих решений

Управленческое решение – это волевое творческое действие субъекта управления. Оно заключается в выборе наилучшей (в смысле принятого критерия) альтернативы из множества обоснованных вариантов достижения цели (системы целей) управления объектом.

Необходимость принятия управленческого решения возникает при следующих условиях:

- существует разрыв между желаемым и имеющимся уровнями достижения цели;

- разрыв достаточно большой, чтобы быть замеченным (заслуживает внимания);
- лицо, принимающее решение (ЛПР), стремится сократить разрыв;
- лицо, принимающее решение, уверено в возможности сокращения разрыва.

Общие требования к управленческим решениям:

1. Наличие определенной структуры:
 - субъект решения (инициатор);
 - объект решения (исполнитель);
 - предмет решения;
 - цель разработки решения;
 - причины разработки и реализации решения.
2. Соответствие решения действующему законодательству, нормативным документам.
3. Наличие у субъекта решения соответствующих полномочий
4. Наличие в тексте решения четкой целевой направленности и адресности.
5. Соответствие формы решения его содержанию (система стандартов).
6. Своевременность решения.
7. Недопустимость в тексте решения противоречий ранее реализованным решениям.
8. Техническая, экономическая и организационная выполнимость решения.
9. Параметры для внутреннего и внешнего контроля выполнения решения.
10. Учет возможных отрицательных последствий реализации решения в различных областях (политическая, экономическая, социальная и др.).
11. Наличие возможности обоснованного положительного результата (уверенность в возможности достижения цели).

Классификация управленческих решений:

1. По степени влияния на будущее организации:
 - стратегические – определяют цели и пути развития (принимаются на высшем уровне управления организацией);
 - тактические – определяют конкретные способы достижения целей (принимаются на низовых уровнях управления).
2. По масштабам:
 - глобальные – затрагивают организацию в целом;

- локальные – касаются одной стороны ее деятельности.
- 3. В соответствии с временным горизонтом:
 - перспективные решения, т.е. последствия которых ощущаются длительное время (например, об инвестировании средств);
 - текущие – ориентированы на нужды сегодняшнего дня (например, о премировании рабочего за конкретное достижение).
- 4. В зависимости от продолжительности периода реализации:
 - долгосрочные решения – свыше 5 лет – имеют прогнозный характер;
 - среднесрочные решения – от 1 до 5 лет – отражаются в целевых программах;
 - краткосрочные решения – до 1 года – отражаются в оперативных распоряжениях.
- 5. По направленности воздействия решения могут быть внешние и внутренние.
- 6. По степени обязательности исполнения:
 - директивные решения – принимаются высшими органами управления по поводу наиболее важных проблем и предназначены для неукоснительного исполнения;
 - рекомендательные решения – готовятся совещательными органами (комитетами и комиссиями) и их исполнение желательно, но не обязательно, т.к., те, к кому эти решения относятся, формально не подчиняются тем, кто их принимает.
- 7. По количеству лиц, вовлеченных в процесс принятия решения:
 - единоличные – принимаются одним человеком, без совета с окружающими;
 - консультативные решения – принимаются после совета с подчиненными или экспертами;
 - совместные – разрабатываются в результате взаимного согласия всех участников на основе консенсуса;
 - парламентские – базируются на согласии большинства.
- 8. По широте охвата:
 - общие решения – касаются одинаковых для всех проблем (например, о времени начала и окончания рабочего дня);
 - специальные – относятся к узким вопросам.
- 9. С точки зрения предопределенности:
 - запрограммированные – имеют определенный механизм реализации;

- незапрограммированные решения – принимаются в новых, неординарных обстоятельствах, когда требуемые шаги трудно заранее предугадать.

10. По сфере реализации (производство, сбыт, научные исследования, кадровая работа и т.д.)

11. По содержанию (технические, экономические и т.п.)

12. По методологии принятия:

- интуитивное решение – имеет в своей основе предположение, что его выбор правилен;

- адаптационное решение – предполагает осуществление тех шагов, которые в аналогичной ситуации в прошлом были успешными;

- рациональное решение – основывается на строгом научном анализе.

13. По степени и уровню информационной обеспеченности:

- детерминированные - принимаются в условиях определенности, при наличии полной информации о проблемной ситуации;

- вероятностные - принимаются в условиях риска, т.е. при отсутствии полной и достоверной информации о проблеме;

- неопределенные - принимаемые в условиях неопределенности, т.е. при отсутствии необходимой информации по проблеме.

В зависимости от условий подготовки управленческих решений могут использоваться следующие формы документов (табл.1).

Таблица 1 - Основные формы управленческого решения как документа

Форма	Содержание
Акт	Коллегиальное решение, констатирующее состояние проблемы, процесса, явления на момент подписания (утверждения)
Акцепт	Решение о приеме предложения о заключении сделки на предложенных в оферте условиях. Акцепт – вторая сторона контракта. Оферта + Акцепт = Контракт
Договор	Решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств в коммерческих и некоммерческих сферах деятельности
Изменение	Решение о коренных переменах в какой-либо деятельности
Инструкция	Решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких-либо действий

Контракт	Решение (обычно коммерческого характера) о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязанностей. Подвид соглашения
Концепция	Документально оформленная система взглядов
Модель	Решение, включающее набор определенных элементов и связей, которые с заданной точностью воспроизводят реакции реального объекта на входные воздействия
Норма	Узаконенный порядок действия в какой-либо области
Норматив	Показатель нормы, в соответствии с которым осуществляется деятельность (организационный, технологический, экономический, социальный и др.)
Оферта	Решение (обычно коммерческого характера) с предложением конкретному лицу заключить сделку на указанных условиях
Перечень	Сообщение, классифицированное по какому-либо порядку
План	Решение, отражающее цели, задачи, мероприятия, время их реализации
Положение	Решение, представляющее набор законов, правил и инструкций, регламентирующих какую-либо деятельность
Порядок	Документ о целесообразном расположении объектов для правильно налаженной деятельности (распорядок)
Постановление	Коллективное (индивидуальное) решение высшего органа власти для какой-либо организации (обычно статус выше приказа)
Правило	Решение, учитывающее традиции организации и представляющее набор устоявшихся норм поведения и деятельности отдельных групп работников, предлагаемых для использования
Прейскурант	Справочник (цены, тарифы на товары и услуги)
Приказ	Решение руководителя (в соответствии с номенклатурой, письменное, устное)
Протокол	Решение об отражении каких-либо событий
Распоряжение	Решение руководителя, не наделенного правом издания приказа. Обязательно для исполнения подчиненным
Соглашение	Решение, фиксирующее добровольную, общую позитивную инфраструктуру какой-либо деятельности

Указание	Решение методического, технологического характера. Реализуется в форме наставления или разъяснения
Устав	Набор правил, регулирующих деятельность каких-либо организаций

4. Методы принятия управленческих решений и этапы его разработки

Метод принятия управленческого решения – это типовая процедура (алгоритма) принятия решений, придерживаясь которой, руководитель организует работу по подготовке любого решения, не упуская необходимых действий.

Такого рода типовая процедура представлена в табл. 2.

Таблица 2 - Процедура разработки и принятия решения

Название этапа	Содержание этапа
I. Формулировка задачи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Установление причин возникновения ситуации 2. Выявление средств реализации решения 3. Установление цели решения (ликвидировать недостаток, выбрать рациональную форму организации труда и т.п.) 4. Установление ограничений при выборе решения 5. Определение критериев при выборе решения
II. Разработка вариантов решения (поиск решения)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формулировка вариантов и их конкретизация 2. Поиск неординарных прогрессивных решений 3. Отбор наиболее реальных решений для конкретных условий и установленных ограничений
III. Оценка вариантов решения и выбор оптимального	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выбор методов оценки эффективности решения 2. Оценка различных вариантов по ранее установленным критериям
IV. Принятие решений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Привлечение к принятию решения коллективного мнения (если есть необходимость) 2. Обсуждение решения 3. Утверждение решения

V. Реализация и контроль исполнения решений	1. Организация выполнения решения (задание, ответственные, исполнители, сроки и способы выполнения, формы, приказы, распоряжения, планы организационно-технических мероприятий и т.п.) 2. Контроль за выполнением
VI. Оценка принятого решения	1. Проверка действия решения — позволяет руководителю выявить ошибки, допущенные при принятии решения и тем самым предотвратить их повторение 2. Корректировка решения (при необходимости)

Некоторые методы принятия управленческих решений.

Метод «Мозговой штурм» предполагает выработку решения на основе группового мышления. Участники обсуждают и генерируют максимальное количество идей решения задачи, в том числе самые фантастические и глупые. Затем из полученных вариантов выбирают лучшие решения, которые могут быть использованы на практике

Метод «Дельфи» состоит в последовательном анкетировании мнений экспертов, практикующих в самых различных, но взаимосвязанных областях деятельности. Данный метод позволяет нивелировать влияние психологического фактора. Главное в этом методе разработать программу последовательных опросов, которые должны чередоваться обратной связью в виде выдачи экспертам сведений, полученных путем обработки предыдущего цикла опроса. Полученные данные подвергаются статистической обработке, в результате которой формируется диапазон мнений экспертов, отражающий их коллективное мнение по избранной проблеме.

«Дерево целей», главная цель которого состоит в том, чтобы увязать действия, которые необходимо предпринять сегодня, с целями, поставленными в перспективе. Сущность метода заключается в возможности разделять процесс решения проблемы на отдельные очень четко структурированные уровни, по принципу от макро- к микро, т.е. от решения более общих проблем к более частным.

Глава 5 Социально-психологические аспекты менеджмента

1. Межличностное деловое сотрудничество в коллективе.
2. Управление конфликтами и стрессами.
3. Управление изменениями.

1. Межличностное деловое сотрудничество в коллективе

В практике менеджмента особое значение придается организации эффективной деятельности коллектива на базе тесного делового общения.

Коллектив – группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе социально ценной совместной деятельности высокого уровня развития. В коллективе формируется особый тип межличностных отношений, характеризующихся высокой сплоченностью как ценностно-ориентационным единством, самоопределением личности, коллективистской идентификацией, социально ценным характером мотивации межличностных выборов, высокой референтностью членов коллектива по отношению друг к другу, объективностью в возложении и принятии ответственности за результаты совместной деятельности.

Совместная деятельность людей в коллективе и коллективов может осуществляться с разными целями и на разной основе. По своему положению участники совместной деятельности могут выступать как: равные партнеры, начальники и подчиненные, старшие и младшие по должности

Условно различают следующие формы совместной деятельности в коллективе: взаимодействие, сотрудничество, соперничество и соучастие.

Взаимодействие — проявление совокупности приемов и методов сосредоточения усилий коллектива (или коллективов) при совместном выполнении одной или ряда конкретных задач, составляющих основу общих интересов.

Взаимодействие предусматривает тесное согласование между руководителем и исполнителями всех этапов организационной и производственной деятельности по временным, количественным и качественным показателям (характеристикам), обеспечивающее достижение поставленных целей.

Соперничество представляет собой проявление повышенной заинтересованности каждого участника в достижении собственного максимального успеха на фоне совместной деятельности по выполнению производственных или творческих задач.

Соучастие как форма совместной деятельности характеризуется обязательным наличием самостоятельного (частного) интереса у всех лиц, занятых в решении поставленной цели.

Наиболее распространенной и многоплановой формой совместной деятельности является сотрудничество.

Сотрудничество представляет собой форму координации усилий исполнителей, обеспечивающей на основе осознанного стремления к взаимной помощи друг другу (как коллективов, так и индивидов) наилучшее выполнение задачи, составляющей главное содержание совместной деятельности.

Характерными признаками сотрудничества являются заметные проявления между людьми более тесных взаимных деловых отношений, дополняющих служебные обязанности чувством общей неформальной ответственности за порученное дело и удовлетворения самим процессом совместной деятельности.

При сотрудничестве между людьми в зависимости от положения и определенных обстоятельств устанавливаются взаимные обязательства, ориентируясь на которые, каждый участник сосредоточивает свои усилия на конкретном направлении, надеясь и рассчитывая, что другие безупречно следуют этому принципу. Подобная форма совместной деятельности полностью реализуется там, где имеет место благоприятный психологический климат, создана обстановка поощрения инициативы и самостоятельности, отсутствуют проявления элементов грубости, зазнайства и неуважения к личности, где каждый из участников небезразличен к собственному успеху как составной части общего результата.

Наиболее тесное деловое сотрудничество, как правило, наблюдается при командной работе.

Командная работа предполагает объединение людей для достижения определенных целей, т. е. команда от группы отличается необходимостью достижения соответствующих результатов. Эффективная и слаженная работа предполагает наличие у команды определенных характеристик: ее размер, роли участников, сплоченность, командные нормы.

2. Управление конфликтами и стрессами

Конфликт – это столкновение, противоборство сторон, при котором хотя бы одна сторона воспринимает действия другой как угрозу ее интересам.

Суть конфликта (признаки):

- Конфликт возникает на основе противоположно направленных мотивов или суждений.

- Конфликт – это противоборство субъектов социального взаимодействия, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, физического, материального, психологического).

Конфликт имеет следующую схему развития:

проблема + конфликтная ситуация + участники + инцидент
(конфликтоген) конфликт.

Конфликтная ситуация – накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и создающие почву для реального противоборства между ними.

Инцидент — действие или совокупность действий участников конфликтной ситуации, провоцирующее резкое обострение противоречия и начало борьбы между ними. Другими словами, инцидент — это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Конфликт – процесс резкого обострения противоречия и борьбы двух или более сторон-участников в решении проблемы, имеющей личную значимость для каждого из ее участников.

К структурным компонентам конфликта относят:

- 1) Участники (стороны, субъекты) конфликта.
- 2) Образ конфликтной ситуации у участников конфликта (информационные модели)
- 3) Предмет конфликта.
- 4) Действия участников конфликта (психологические компоненты конфликта - мотивы, позиции, тактики, стратегии).
- 5) Условия конфликта.
- 6) Результат конфликта.

1. Участники (стороны, субъекты) конфликта – это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно или неявно поддерживающие конфликтующих.

2. Образ конфликтной ситуации у участников конфликта - это отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия.

3. Предмет конфликта – это объективно существующая или воображаемая проблема, лежащая в основе конфликта (то, из-за чего возникает конфликт). Предметом может быть:

- конкретный объект (некий материальный предмет – один на несколько желающих);

- некая возможность (одна должность, на которую имеется более одного претендента);

- некое оценочное утверждение, оспариваемое другими;

- соблюдение/несоблюдение каких-то правил и т.п.

4. Действия участников конфликта (психологические компоненты конфликта - мотивы, позиции, тактики, стратегии)

5. Условия конфликта – объективные особенности внешней ситуации, которые являются существенными для возникновения, развития и разрешения конфликта; и внутренние субъективные особенности сторон.

6. Результат конфликта – конкретный итог конфликтного взаимодействия.

Будучи социальным явлением, конфликт может быть рассмотрен как процесс, протекающий во времени. Динамика конфликта представляет собой ход развития, изменение конфликта под воздействием его внутренних механизмов.

Выделяют три основных периода динамики конфликта:

I. Латентный период (предконфликт, скрытый).

II. Открытый период.

III. Послеконфликтный период.

Латентный период включает следующие этапы:

1. Возникновение объективной проблемной ситуации – положение дел накануне конфликта. Уже существуют какие-то предпосылки для возникновения конфликта, возможно, имеется сильная напряженность в отношениях, но она пока не выливается в открытое столкновение.

2. Осознание объективной проблемной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональное переживание им этого факта.

3. Попытки сторон разрешить проблемную ситуацию неконфликтными способами. Стороны аргументируют свои интересы и фиксируют позиции.

4. Возникновение предконфликтной ситуации - ощущение непосредственной угрозы одной из сторон взаимодействия способствует развитию ситуации в сторону конфликта, является пусковым механизмом конфликтного поведения.

Открытый период включает:

1. Инцидент – первое столкновение сторон, попытка с помощью силы решить проблему в свою пользу, т.е. конфликтоген (слова, действия), провоцирующие начало открытой борьбы между сторонами.

2. Эскалация – резкое обострение противоборства, при котором последующие разрушительные воздействия оппонентов друг на друга выше по интенсивности, чем предыдущие.

3. Сбалансированное противодействие – стороны продолжают противодействовать, однако интенсивность борьбы снижается. Стороны осознают, что продолжение конфликта силовыми методами не дает результата, но действия по достижению согласия еще не предпринимаются.

4. Завершение конфликта – переход от конфликтного взаимодействия к поиску решения проблемы и прекращению конфликта по любым причинам.

Основные формы завершения конфликта – разрешение, урегулирование, затухание, устранение или перерастание в другой конфликт.

Послеконфликтный период содержит в себе:

1. Частичная нормализация отношений оппонентов – негативные эмоции не исчезли. Этап характеризуется переживаниями, осмыслением своей позиции. Происходит коррекция самооценок, уровней притязания, отношения к партнеру. Обостряется чувство вины за свои действия в конфликте. Негативные установки по отношению к друг другу не дают возможности сразу нормализовать отношения.

2. Полная нормализация оппонентов – наступает при осознании обеими сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия. Этому способствует - преодоление негативных установок, продуктивное участие в совместной деятельности, установление доверия.

Ведущая роль в разрешении конфликтных ситуаций всегда принадлежит руководству, которое находится выше штатного уровня конфликтующих сторон.

Конкретные меры и технологии по разрешению конфликта могут быть выработаны только с учетом результатов анализа всех

особенностей обстановки, зрелости коллектива и характера поведения участвующих в нем групп и лиц.

Есть два принципиальных пути разрешения конфликтов: примирение и разведение конфликтующих.

Примирение сторон означает, что люди, хотя и не становятся друзьями, но прекращают борьбу, и конфликт закрывается.

Для примирения используют социально-психологические (убеждение, критика, информирование, общественное осуждение и др.) или экономические (через систему материального стимулирования) методы, иногда административные (взыскания, наказания).

Разведение конфликтующих - перевод работников в другие подразделения той же организации, либо, в исключительных случаях, к увольнению. Часто используется перевод работников с участка на участок, из бригады в бригаду из одного отдела в другой и т. д. Увольнение как способ пресечения конфликта применяется редко.

Стресс как психофизиологическое состояние является одним из факторов снижения производительности труда работников и в современной практике менеджмента становится объектом управления.

Стресс – это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий.

Стресс – это реакция человека на воспринимаемое им соотношение между предъявляемыми к нему требованиями и его способностью удовлетворять этим требованиям.

Управление индивидуальными стрессами представляет собой способы адаптации личности к стрессовой ситуации. Существует несколько уровней управления стрессами.

Первый – на уровне организации, в результате изменений в политике, структуре производства, выработке четких требований к сотрудникам, оценке их деятельности. В некоторых организациях, преимущественно в зарубежных компаниях и в отдельных отечественных банковских структурах, проводят тренинги релаксации (после работы, 2-3 раза в неделю) под руководством психолога.

Второй уровень управления стрессом – для отдельной личности. Предназначен для того, чтобы уметь справляться со стрессами индивидуально, используя рекомендации и специальные программы по нейтрализации стрессов. Такие программы включают медитацию, тренинг, физические упражнения, диету и иногда даже молитву. Они помогают человеку почувствовать себя лучше, расслабиться.

3. Управление изменениями

Изменения в организации можно охарактеризовать как целенаправленные воздействия руководства на внутренние переменные в организации, определяющие ее цели, структуру, технологию и человеческие ресурсы.

Изменения могут быть проактивными, т. е. предупредительными и реактивными.

Можно выделить несколько видов изменений

Изменения в целях, т.е. корректировка целей организации в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации. Уточнение целей происходит по мере достижения поставленных задач, а их радикальное изменение оказывает влияние на все остальные переменные организации.

Структурные изменения относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, делении на отделы, управленческой иерархии и степени централизации. Структурные изменения являются одной из самых распространенных и видимых форм изменений в организации.

Изменения в технологии и задачах предполагают преобразование процесса и графика выполнения работ (внедрение нового оборудования, методов обработки материалов, уточнение нормативов и изменение характера работы).

Изменения в людях подразумевают расширение возможностей или модификацию поведения персонала организации. Это может быть техническая подготовка, подготовка к межличностному или групповому общению, мотивация, повышение квалификации руководящего состава, формирование групп, внедрение программ по повышению удовлетворенности работой и качества трудовой жизни.

Причины изменений могут носить как внешний, так и внутренний характер. Чаще всего оба типа причин действуют одновременно, и имеют место спланированные действия руководства, учитывающие влияние внешних факторов.

Изменения могут происходить на различных уровнях: индивидуума, группы, организации. При переходе на каждый следующий уровень изменения становятся все более сложными в организации и требуют большего времени. Оценка ситуации изменения и выбор способа управления ею зависят от уровня, с которого рассматривается возникшая ситуация.

Любое изменение традиционных методов производства или управления создает сопротивление у тех людей, кого эти изменения касаются.

Основные причины препятствия изменениям: неправильное понимание ситуации или неопределенность, узкособственнические интересы, различная оценка ситуации и низкая терпимость к изменениям.

Выбор стратегии изменения основан на использовании того или иного метода уменьшения сопротивления переменам. Наиболее благоприятное время для преодоления сопротивления изменениям - это период до их возникновения. Руководство должно сознавать большую вероятность возникновения сопротивления и принять меры по его предотвращению.

Методы уменьшения или устранения сопротивления:

- Образование и предоставление информации.
- Участие и привлечение подчиненных к принятию решений об изменениях.
- Помощь и поддержка в адаптации к изменениям.
- Переговоры и совещания для обеспечения одобрения новшеств с целью получения согласия сопротивляющихся в обмен на предоставление моральных и материальных стимулов потенциальным противникам изменения.
- Манипулирование подразумевает избирательное использование информации и сознательное изложение событий в определенном порядке.
- Принуждение к изменениям путем скрытой или явной угрозы лишить работы, возможности продвижения, реального увольнения или перевода на низкооплачиваемую работу.

Глава 6 Информационные технологии и коммуникации в управлении деятельностью коллектива

1. Информационные технологии в практике менеджмента.
2. Коммуникационные каналы и сети в управлении.

Литература: [12],[14],[17].

1. Информационные технологии в практике менеджмента

Информация в менеджменте понимается как сведения, передаваемые устным, письменным или другим способом (с помощью условных сигналов, технических средств и т. д.), о состоянии дела или объекта управления в прошлом или настоящем.

Информация, вне зависимости от формы ее представления, воспринимаемая человеком или специальными устройствами, является объектом хранения, переработки, оформления и передачи.

Управленческую информацию условно подразделяют на следующие основные категории:

Информация по стратегическому планированию нужна высшему управлению для установления долгосрочных целей, накопление ресурсов для достижения этих целей и формулирования политики их достижения. Такая информация включает перспективные оценки среды, экономические прогнозы и демографические тенденции.

Контрольная управленческая информация используется руководителями среднего уровня для координации деятельности, приведения ресурсов в соответствие с задачами и разработки согласованных оперативных планов. Такая информация включает производственные сводки и действия, предпринимаемые другими управляющими среднего уровня.

Оперативная информация помогает руководителям нижнего уровня выполнять обычные и повседневные операции, такие, как расчет заработной платы, составление табелей и управление запасами.

Наиболее важными источниками информации являются:

- внутренние источники организации (деятельность специализированных групп, периодические отчеты, всевозможные информационные связи);
- внешние источники (отчеты правительственных и торговых организаций, научные публикации, журналы, справочники и т. д.);

- иные источники (рекламные агентства и средства массовой информации, конкуренты, поставщики и заказчики).

Полезность информации оценивается внутренними и внешними пользователями, которые предъявляют к ее качеству определенные требования.

Основные требования к информации:

- уместность и своевременность информации — способность повлиять на принятие решения пользователем и удовлетворить его интересы в нужный момент или к определенному сроку;

- достоверность информации — гарантия объективности и правдивости представляемых данных, что предполагает необходимость указания методов сбора, учета и обработки информации;

- сопоставимость информации — возможность сравнения показателей с данными по другим организациям, регионам, государствам, что требует применения определенных стандартов в представлении информации;

- доступность и понятность информации — представление информации в ясной для понимания форме;

- конфиденциальность информации — строгий учет и контроль за распространением информации среди внешних пользователей, а также за ее содержанием и характером.

В настоящее время управление любой деятельностью невозможно без анализа большого объема информации и ее обработки с помощью компьютеров. Для этих целей на многих предприятиях создаются специализированные информационные и информационно-аналитические инфраструктуры.

Информационная инфраструктура — это организация взаимодействия информационных потоков.

Ее создание включает:

- организационные мероприятия (определение структуры документов и маршрутов их движения, правил организации разработки программ и структуры базы данных, способов финансирования);

- технические мероприятия (приобретение, установка и техническое обеспечение эксплуатации оборудования, создание кабельной системы);

- определение системного программного обеспечения, создание программно-технического комплекса (установка системного программного обеспечения, организация маршрутизации между подсетями, администрирование сети и работа с пользователями сети);

- обучение сотрудников организации;

- использование при работе с документами стандартного программного обеспечения, организацию почтовой службы, доступа в Интернет;

- проектирование и разработку программных продуктов;
- обеспечение безопасности информации;
- работу службы эксплуатации и внедрения;
- заполнение базы данных.

2. Коммуникационные каналы и сети в управлении

Коммуникация и информация — связанные между собой понятия.

С одной стороны, коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла явления с помощью символов.

С другой стороны, коммуникация может рассматриваться как обмен идеями, интересами, настроениями, т. е. как информация, связанная с поведением индивидов в группе.

Коммуникация включает в себя не только информацию (то, что передается), но и процесс передачи информации (то, как это передается).

Коммуникации делятся на :

- формальные и официальные;
- неформальные;
- вербальные (словесные);
- невербальные, призванные осуществить обмен информацией с помощью жестов, интонаций голоса и т.д.

Формальные коммуникации определяются политикой, правилами, должностными инструкциями данной организации и осуществляются по формальным каналам.

Неформальные коммуникации не следуют общим правилам данной организации; они осуществляются согласно установившейся системе личных отношений между работниками организации. Сети неформальной организационной коммуникации существуют в силу стремления работников знать ту информацию, которую они не могут получить с помощью формальных организационных коммуникаций.

Система неформальных коммуникаций способна рождать слухи, которые могут отрицательно сказаться на эффективности коммуникаций.

Среди формальных организационных коммуникаций выделяют:

- вертикальные – информация перемещается с одного уровня иерархии на другой;

- горизонтальные – между различными подразделениями (отделами, бюро, службами), предназначенные для координации деятельности различных подразделений.

Коммуникационная сеть — это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами и концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков.

Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей.

Вертикальные связи строятся по линии руководства от начальника к подчиненным.

Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации: между заместителями, между начальниками отделов, между подчиненными.

Диагональные связи – это связи с другими начальниками и с другими подчиненными.

Сеть этих связей создает реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление.

Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети. В зависимости от количества участников сети и формы построения сетей деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп для одной и той же или разной численности.

В сетях типа «кружок» члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними.

В сетях типа «колесо», представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют друг с другом через своего начальника. Объективной основой такой ситуации является то, что лицо, находящееся в центре «колеса», имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы. Оно получает больше посланий, чаще признается другими членами группы как лицо, выполняющее лидерские функции, больше оказывает социального влияния на других членов группы, обычно несет

большую ответственность за передачу информации, от него больше, чем от других, ожидается окончательное решение проблемы.

Аналогично строятся сети типа «Y». Они называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы.

Другой тип властной иерархии представляют сети типа «цепочки», в которых появляются горизонтальные связи – элемент децентрализации.

«Всеканальные» сети представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется тогда, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.

Глава 7 Предпринимательские структуры как субъекты менеджмента в рыночной экономике

1. Содержание предпринимательской деятельности.
2. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности
3. Малое предпринимательство на современном этапе

1. Содержание предпринимательской деятельности

Предпринимательство как явление представляет собой совокупность отношений политических, экономических, социальных, организационных, личностных, направленных на организацию бизнеса (предпринимательской деятельности), с целью производства товара, услуги и получения прибыли (дохода), а также удовлетворения потребностей потребителя и удовлетворения личностных ценностей и духовных потребностей самого предпринимателя.

Предпринимательство как процесс состоит из непрерывных, целенаправленных действий предпринимателя от появления предпринимательской идеи и до ее практической реализации.

В соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь сущность предпринимательства определяется как самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

Характерными признаками предпринимательства являются: самостоятельность, инициатива, ответственность, риск, активный поиск, динамичность, мобильность.

В развитой рыночной экономике предпринимательство выполняет следующие функции: общеэкономическую; инновационную; ресурсную; социальную; организаторскую.

Общеэкономическая функция объективно обусловлена ролью предпринимательских организаций и индивидуальных предпринимателей как субъектов рынков, находящихся под воздействием всей системы экономических законов рыночной экономики (спроса и предложения, конкуренции и др.).

Инновационная связана не только с использованием в процессе предпринимательской деятельности новых идей, но и с выработкой новых средств и факторов для достижения поставленных целей.

Ресурсная функция предполагает эффективное использование как воспроизводимых, так и ограниченных ресурсов, причем под ресурсами понимают все материальные и нематериальные условия и факторы производства.

Социальная функция проявляется в возможности каждого дееспособного индивидуума быть собственником дела, с наибольшей отдачей проявлять свои индивидуальные таланты и возможности.

Организаторская функция проявляется в принятии предпринимателями самостоятельного решения об организации собственного дела, его диверсификации, во внедрении внутрифирменного предпринимательства и т.д.

Успешная предпринимательская деятельность опирается на следующие принципы:

- Самостоятельность, свобода выбора, направлений и метода действий;
- Свобода выбора деятельности (с учетом ограничений законодательства)
- Самостоятельное формулирование программы деятельности, выбор поставщиков и потребителей, установление цен.
- Свободный наем работников.
- Свободное распределение и использование полученной прибыли.
- Самостоятельное осуществление внешнеэкономической деятельности.
- Нацеленность на достижение успеха (прибыль)
- Наличие риска.
- Личная ответственность за результаты.
- Гибкость, оперативность.
- Привлечение к предпринимательской деятельности имущества и средств юридических лиц и граждан.

2. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности

В соответствии с гражданским законодательством Республики Беларусь субъектами предпринимательской деятельности могут быть дееспособные физические лица, коммерческие организации,

иностранные граждане, лица без гражданства, иностранные организации.

В данном случае под физическим лицом понимается гражданин, который занимается предпринимательской деятельностью единолично, не принимая статус юридического лица.

В соответствии с Конституцией Республики Беларусь, каждый имеет право на свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской и иной, не запрещенной законом, экономической деятельности. Гражданин Республики Беларусь может самостоятельно осуществлять в полном объеме свои права и обязанности только с 18 лет. Для занятия некоторыми видами бизнеса гражданин должен иметь специальное или высшее образование, а в отдельных видах деятельности – и необходимый уровень физического здоровья.

Юридическое лицо – это предприятие, организация, учреждение, которое выступает единым самостоятельным носителем прав и обязательств. Признаки юридического лица:

- имеет обособленное имущество;
- отвечает этим имуществом по своим обязательствам;
- может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права;
- несет обязанности;
- выступает в качестве истца и ответчика в суде;
- имеет самостоятельный баланс, смету и открывает собственный расчетный счет в банке.

Для осуществления предпринимательской деятельности юридическое лицо принимает одну из организационно-правовых форм.

Организационно-правовые формы – это формы объединения людей для осуществления их хозяйственной деятельности в рамках определенной структуры, имеющие законодательное закрепление.

Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности установлены Гражданским кодексом Республики Беларусь, а механизм создания и функционирования – законами и подзаконными актами.

К организационно-правовым формам предпринимательской деятельности относятся следующие виды коммерческих организаций:

1. хозяйственные товарищества
2. хозяйственные общества;
3. производственные кооперативы;

4. унитарные предприятия
5. крестьянское (фермерское) хозяйство.

1. Хозяйственными товариществами признаются коммерческие организации с разделенным на доли уставным капиталом. Вкладом в имущество хозяйственного товарищества могут быть деньги, ценные бумаги, другие вещи или имущественные права, либо иные права, имеющие денежную оценку. Число участников не должно превышать 20 человек. Прибыль распределяется между участниками товарищества пропорционально их вкладам или в соответствии с уставом общества.

Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме полного товарищества и командитного товарищества.

Полным товариществом признается товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным учредительным договором, который является учредительным документом, занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам всем принадлежащим им имуществом.

Управление полным товариществом осуществляется по общему согласию всех участников, а решение принимается большинством голосов, если другое не оговорено учредительным договором. Участник полного товарищества не имеет права без согласия других участников совершать от своего имени и в своих интересах или в интересах третьих лиц сделки, составляющие предмет деятельности товарищества. Участник товарищества может выйти из него, предупредив об этом не менее чем за шесть месяцев до фактического выхода из товарищества.

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

Вкладчики (командитисты) не имеют право голоса в управлении делами товарищества, но имеют право знакомиться с финансовой деятельностью и отчетностью.

Командитное товарищество создается и действует на основании учредительного договора, который подписывается всеми полными

товарищами. Управление деятельностью осуществляется полными товарищами. В таком товариществе возникает возможность использования дополнительных капиталов для развития своей деятельности лиц, заинтересованных в размещении своих свободных средств.

2. Хозяйственными обществами признаются коммерческие организации с уставным капиталом, разделенным на доли учредителей в соответствии с их вкладом.

Видами хозяйственных обществ являются:

- общество с ограниченной ответственностью (ООО);
- общество с дополнительной ответственностью (ОДО);
- акционерное общество (АО).

Обществом с ограниченной и дополнительной ответственностью признается хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Вкладом в имущество хозяйственного товарищества могут быть деньги, ценные бумаги, другие вещи или имущественные права, либо иные права, имеющие денежную оценку. Число участников не должно превышать 50 человек. Учредительные документы – устав. Прибыль распределяется между участниками общества пропорционально их вкладам или в соответствии с уставом общества. Высшим органом управления является общее собрание. Текущее руководство осуществляет исполнительный орган, который подотчетен общему собранию. Общество может быть добровольно ликвидировано или реорганизовано по единогласному решению всех участников.

Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Участники общества с дополнительной ответственностью солидарно несут ответственность по его обязательствам своим имуществом в пределах, определяемых уставом общества. При экономической несостоятельности (банкротстве) одного из участников его ответственность по обязательствам общества распределяется между остальными участниками пропорционально их вкладам.

Акционерное общество – организационно-правовая форма предприятия, действующая на основе устава, а его уставной фонд разделен на определенное количество акций одинаковой нарицательной стоимости и участники несут ответственность по обязательствам общества только в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Акционерное общество формирует свой капитал путем выпуска и продажи ценных бумаг – акций с целью получения прибыли. Прибыль от деятельности акционерного общества распределяется равными суммами на каждую акцию и называется — дивиденд. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом и не отвечает по обязательствам своих акционеров. При выходе из акционерного общества акционер имеет право продать или перепродать свои акции другому лицу, но не может требовать денежной или имущественной доли уставного капитала, что сохраняет уставный капитал общества.

Акционерные общества могут быть открытыми и закрытыми.

Открытое акционерное общество (ОАО) – общество, проводящее открытую подписку на выпускаемые им акции и осуществляющее их свободную продажу на фондовом рынке с учетом требований законодательства. Акционеры ОАО могут реализовывать принадлежащие им акции без согласия других акционеров. Число акционеров открытого акционерного общества не ограничено.

Закрытое акционерное общество (ЗАО) – общество, акции которого распределяются только среди учредителей или заранее определенного круга лиц (среди работников данной организации). Если в открытом акционерном обществе акции распространяются путем купли-продажи, то в закрытом акционерном обществе – в форме распределения между учредителями и не могут распространяться путем открытой подписки, покупаться и продаваться на фондовой бирже.

Органами управления акционерного общества является общее собрание акционеров, которое избирает постоянно действующий орган управления – правление (дирекцию), где высшим должностным лицом является председатель правления (уставом могут быть определены и другие руководящие органы). Также может быть избран наблюдательный совет, представляющий интересы акционеров. Техническую работу, направленную на повышение эффективности деятельности акционерного общества, может выполнять наемный менеджмент. Правление, председатель правления и другие должностные лица подотчетны общему собранию акционеров.

3. Производственным кооперативом признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной трудовой или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг),

основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов. Производственные кооперативы образуются по решению его учредителей. Членами кооператива могут быть граждане Республики Беларусь, иностранные граждане, лица без гражданства. Число членов кооператива, должно быть более трех. Размер паевого взноса членом кооператива устанавливается уставом и может быть внесен в виде денег, ценных бумаг и иного имущества, допускаемым законом (природные ресурсы, земля, строения, здания и т.п.). Учредительным документом производственного кооператива является устав. Высшим органом управления – общее собрание членов кооператива. Правление и его председатель избираются общим собранием только из членов кооператива, а также наблюдательный совет.

4. Унитарное предприятие – это коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное имущество, которое является неделимым и не может быть распределено по долям, в том числе между работниками предприятия. В форме унитарных предприятий могут быть созданы как частные, так и республиканские и коммунальные предприятия. Учредителем унитарного предприятия является собственник имущества, учредительным документом является устав.

5. Крестьянским (фермерским) хозяйством признается коммерческая организация, созданная одним гражданином (членами одной семьи), внесшим (внесшими) имущественные вклады, для осуществления предпринимательской деятельности по производству сельскохозяйственной продукции, а также по ее переработке, хранению, транспортировке и реализации, основанной на его (их) личном трудовом участии и использовании земельного участка, предоставленного для этих целей в соответствии с законодательством об охране и использовании земель.

Членами семьи фермера признаются супруги, их родители (усыновители), дети (в том числе усыновленные), братья и сестры, супруги и дети, а также другие лица, признанные членами семьи в соответствии с законодательством о браке и семье. Крестьянское (фермерское) хозяйство отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

Члены крестьянского (фермерского) хозяйства не отвечают по обязательствам крестьянского (фермерского) хозяйства, а крестьянское

(фермерское) хозяйство не отвечает по обязательствам членов крестьянского (фермерского) хозяйства.

Имущество крестьянского (фермерского) хозяйства принадлежит ему на праве собственности. В состав имущества крестьянского (фермерского) хозяйства входят имущество, переданное в качестве вклада в уставный фонд крестьянского (фермерского) хозяйства его учредителями (членами), а также имущество, произведенное и приобретенное крестьянским (фермерским) хозяйством в процессе его деятельности

Юридические лица различных организационно-правовых форм могут объединяться в различные образования:

Корпорацию – организация, созданная для защиты интересов ее участников; она может служить формой профессионального объединения или государственного управления.

Концерн – форма объединения предприятий и организаций различных отраслей на основе общности интересов. Предприятия в концерне связаны между собой договорами и капиталом. Каждый из участников концерна номинально сохраняет статус юридического лица, при этом может являться дочерней компанией или филиалом головного предприятия.

Картель – это форма объединения, основанного на соглашении о регулировании вопросов производства и сбыта товаров, найма рабочей силы, образования цен и др. Предприятия, входящие в картель, сохраняют свою производственную и коммерческую самостоятельность, что не мешает им принимать картельные соглашения по общим принципам деятельности (ценам, условиям поставок, квотам, объемам производства, рынкам сбыта и др.)

Консорциум – временное или постоянное образование, возникшее в результате соглашения между несколькими банками или промышленными предприятиями и объединениями для проведения определенных финансовых операций по размещению займов или акций либо осуществление единого проекта с целью получения прибыли. При этом все предприятия и объединения, входящие в консорциум, полностью сохраняют свою юридическую самостоятельность, но подчиняются единому руководству для осуществления поставленной задачи. При таком объединении консорциум несет солидарную ответственность по долгам перед своими заказчиками.

Синдикат – объединение предприятий с целью совместной организации коммерческой деятельности (снабжение и сбыт,

ценообразование и др.). Входящие в синдикат предприятия сохраняют хозяйственную и юридическую самостоятельность.

Трест – это форма объединения предприятий, при которой они теряют свою хозяйственную и юридическую самостоятельность и действуют по единому плану. Для треста характерна высокая степень централизации управления.

Финансово-промышленные группы представляют собой объединение промышленного, банковского, страхового и торгового капиталов, а также интеллектуального потенциала нескольких юридически независимых предприятий и организаций, прошедших процедуру государственной регистрации.

Холдинг – это юридическое лицо, акционерная компания, создаваемая крупными предприятиями с целью управления дочерними предприятиями через систему участия, владения контрольным пакетом акций. Различают чистый холдинг – специально для контроля и управления, и смешанный холдинг – для управления и предпринимательской деятельности.

Гражданин вправе заниматься предпринимательской деятельностью без образования юридического лица с момента государственной регистрации в качестве индивидуального предпринимателя.

Индивидуальный предприниматель отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, за исключением имущества, на которое в соответствии с законодательством не может быть обращено взыскание.

3. Малое предпринимательство на современном этапе

Исторически малое предпринимательство представляло собой самостоятельную хозяйственную деятельность, ориентированную на локальный рынок товаров и услуг. Его капитал ограничен, собственник и предприниматель совмещены в одном лице.

Развитие малого бизнеса способствует решению следующих задач:

- формирование конкурентных отношений, способствующих лучшему удовлетворению потребностей населения в товарах и услугах;
- расширение ассортимента и повышение качества товаров, работ и услуг;
- приближение производства товаров и услуг к конкретным потребителям;

- содействие структурной перестройке экономики;
- привлечение личных средств граждан для развития производства;
- создание дополнительных рабочих мест, сокращение уровня безработицы, вовлечение в трудовую деятельность отдельных групп населения, для которых крупное производство налагает определенные ограничения;
- более эффективное использование творческих способностей людей, освоение различных видов ремесел, народных промыслов;
- формирование социального слоя собственников;
- освоение и использование местных источников сырья.

Для отнесения предприятия к сектору малого бизнеса, как правило, используются следующие количественные показатели: численность персонала, объем валовой продукции или оборота капитала (продаж) и объем производственных фондов.

Среди качественных характеристик малого предпринимательства можно выделить:

- единство права собственности и непосредственного управления предприятиями и связанного с ним риском;
- небольшой рынок сбыта, не позволяющий фирме оказывать сколько-нибудь значительное влияние на цены и объемы реализуемого товара;
- правовая независимость;
- персонифицированное управление, предполагающее, что собственник сам участвует во всех аспектах управления бизнесом и в процессе принятия решений.

К субъектам малого предпринимательства в Республике Беларусь относятся:

- индивидуальные предприниматели, зарегистрированные в Республике Беларусь;
- микроорганизации – зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год не превышающей 15 человек;
- малые организации – зарегистрированные в Республике Беларусь коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год составляющей от 16 до 100 человек включительно.

К малому предпринимательству также относят лиц, осуществляющих предпринимательскую деятельность без образования

юридического лица и без приобретения статуса индивидуального предпринимателя: ремесленников, субъектов агроэкотуризма и др.

К особенностям развития малого бизнеса в Республике Беларусь можно отнести следующие:

- процесс становления малого бизнеса протекал хаотично, без надлежащего государственного регулирования;

- малый бизнес затронул только некоторые сферы деятельности, где были созданы условия для получения большей прибыли (торговля, общественное питание и др.);

- малые предприятия в основном разобщены, и у них нет тесных технологических и прочих хозяйственных связей;

- белорусский малый бизнес слабо интегрирован в мировую экономику.

Глава 8 Организация и ликвидации субъектов предпринимательской деятельности в Республике Беларусь

1. Порядок организации субъектов предпринимательской деятельности.
2. Государственная регистрация субъекта хозяйствования в Республике Беларусь.
3. Реорганизация и ликвидация субъектов предпринимательской деятельности.

Литература: [8],[9],[10] ,[13].

1. Порядок организации субъектов предпринимательской деятельности

Порядок организации субъектов предпринимательской деятельности состоит из нескольких этапов:

1) согласование с регистрирующим органом наименования коммерческой организации

Предприятие как юридическое лицо должно иметь свое фирменное наименование, которое указывается в учредительных документах на белорусском и русском языках в полной и сокращенной формах, включается в единый Государственный реестр юридических лиц, открытый для всеобщего ознакомления.

2) определение предполагаемого места размещения коммерческой организации (юридический адрес).

Местонахождением частного унитарного предприятия может являться жилое помещение (квартира, жилой дом) физического лица – собственника имущества частного унитарного предприятия. Местонахождением остальных субъектов хозяйствования может являться только не жилое помещение.

3) принятие решения о создании коммерческой организации, которое оформляется в виде протокола собрания учредителей или решения собственника (для унитарного предприятия) и подготовка учредительного документов.

Учредительные документы (устав и (или) учредительный договор) представляют собой свод прав, обязанностей, условий функционирования предприятия, его трудового коллектива, конституирующих статус предприятия.

Устав предприятия разрабатывается и утверждается его учредителями (участниками). Устав должен в обязательном порядке содержать сведения об организационно-правовой форме, наименовании, нахождении предприятия, размере его уставного капитала (фонда), составе, порядке распределения прибыли и образования фондов предприятия, порядке и условиях реорганизации и ликвидации предприятия и др. Перечень и содержания глав устава зависят от организационно-правовой формы хозяйствующего субъекта.

В учредительном договоре определяют порядок совместной деятельности по его созданию организации, условия передачи имущества, участия в деятельности, порядок и условия распределения прибыли и убытков между участниками, управление деятельностью юридического лица, выхода учредителей (участников) из его состава. Также договор учредителей содержит сведения о наименовании (имени) и юридическом статусе учредителей, их местонахождении, государственной регистрации, размере уставного капитала создаваемого предприятия, долях участия (паях, количестве акций), принадлежащих каждому учредителю, размерах, порядке и способах внесения вкладов (оплаты акций). Перечень и содержания глав учредительного договора также зависят от организационно-правовой формы хозяйствующего субъекта.

4) формирование уставного фонда – для коммерческих организаций необходимо открыть временный счет в банке, провести оценку стоимости неденежного вклада и др. Для некоторых коммерческих организаций законодательно установлены минимальные размеры уставных фондов.

Минимальный размер уставного фонда составляет сумму, эквивалентную: а) 100 базовым величинам (закрытые акционерные общества); б) 400 базовым величинам (открытые акционерные общества). Минимальные размеры уставных фондов определяются в белорусских рублях исходя из размера базовой величины, установленного на день, в который устав представляется в регистрирующий орган.

2. Государственная регистрация субъекта хозяйствования в Республике Беларусь

Государственная регистрация субъектов хозяйствования в Республике Беларусь осуществляется следующими регистрирующими органами:

а) Национальным банком – банков и небанковских кредитно-финансовых организаций, в том числе с иностранными инвестициями и в свободных экономических зонах;

б) Министерством финансов – страховых организаций, страховых брокеров, объединений страховщиков, в том числе с иностранными инвестициями и в свободных экономических зонах;

в) Министерством юстиции – торгово-промышленных палат;

г) администрациями свободных экономических зон – коммерческих и некоммерческих организаций, в том числе коммерческих организаций с иностранными инвестициями, индивидуальных предпринимателей в свободных экономических зонах;

д) облисполкомами и Минским горисполкомом – коммерческих организаций с иностранными инвестициями;

е) облисполкомами, Брестским, Витебским, Гомельским, Гродненским, Минским, Могилевским горисполкомами – всех иных субъектов хозяйствования. Облисполкомы вправе делегировать часть своих полномочий по государственной регистрации субъектов хозяйствования другим местным исполнительным и распорядительным органам.

Регистрирующие органы в соответствии со своей компетенцией:

– согласовывают наименования коммерческих и некоммерческих организаций в порядке, установленном Советом Министров Республики Беларусь;

– осуществляют государственную регистрацию субъектов хозяйствования, изменений и (или) дополнений, вносимых в уставы и учредительные договоры юридических лиц, свидетельства о государственной регистрации индивидуальных предпринимателей, путем проставления на уставе (учредительном договоре), изменениях и (или) дополнениях штампа и внесения соответствующей записи в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;

– представляют Министерству юстиции необходимые сведения о субъектах хозяйствования для включения их в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, а также для исключения их из этого регистра;

– обеспечивают систематизацию и хранение данных о государственной регистрации субъектов хозяйствования;

– взаимодействуют с республиканскими органами государственного управления, иными государственными органами и

другими организациями по вопросам государственной регистрации субъектов хозяйствования, в том числе по вопросам постановки на учет, регистрации в качестве страхователя по обязательному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний и др.

Государственная регистрация юридического лица производится по месту его нахождения, индивидуального предпринимателя – по месту жительства.

За государственную регистрацию коммерческих и некоммерческих организаций, индивидуальных предпринимателей взимается государственная пошлина в установленном законодательными актами размере.

Для государственной регистрации коммерческих организаций, в том числе коммерческих организаций с иностранными инвестициями, в регистрирующий орган представляются:

- 1) заявление о государственной регистрации;
- 2) устав (учредительный договор – для коммерческой организации, действующей только на основании учредительного договора) в двух экземплярах без нотариального засвидетельствования, его электронная копия (в формате .doc или .rtf);
- 3) легализованная выписка из торгового регистра страны учреждения или иное эквивалентное доказательство юридического статуса организации в соответствии с законодательством страны ее учреждения – для учредителей, являющихся иностранными организациями;
- 4) копия документа, удостоверяющего личность, с переводом на белорусский или русский язык (подпись переводчика нотариально удостоверяется) – для учредителей, являющихся иностранными физическими лицами;
- 5) оригинал либо копия платежного документа, подтверждающего уплату государственной пошлины.

Для государственной регистрации индивидуального предпринимателя в регистрирующий орган представляются:

- 1) заявление о государственной регистрации;
- 2) фотография гражданина, обратившегося за государственной регистрацией;
- 3) оригинал либо копия платежного документа, подтверждающего уплату государственной пошлины.

Заявление о государственной регистрации составляется по форме, установленной Министерством юстиции.

Зарегистрированными считаются:

а) юридическое лицо – с даты проставления штампа на его уставе (учредительном договоре) и внесения записи о Государственной регистрации юридического лица в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;

б) индивидуальный предприниматель – со дня подачи документов, представленных для государственной регистрации, и внесения записи о его государственной регистрации в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

Регистрирующий орган в течение пяти рабочих дней со дня внесения записи о государственной регистрации субъекта хозяйствования в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей выдает документы, подтверждающие постановку на учет в налоговых органах, органах государственной статистики, органах Фонда социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты, регистрацию в Белорусском республиканском унитарном страховом предприятии «Белгосстрах».

3. Реорганизация и ликвидация субъектов предпринимательской деятельности

3.1 реорганизация

Реорганизация юридического лица возможна в следующих пяти формах: слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование и объединение.

Слияние предприятий подразумевает, что два или несколько предприятий прекращают свою деятельность с передачей всех прав и обязанностей вновь создаваемому предприятию. Состав юридических лиц при этом полностью обновляется.

Присоединение предприятий – одно или несколько предприятий прекращают свою деятельность с передачей всех прав и обязанностей существующему предприятию. Состав юридических лиц в этом случае сокращается.

Разделение предприятия – предприятие прекращает свою деятельность с передачей всех прав и обязанностей вновь создаваемым предприятиям. Состав юридических лиц полностью изменяется.

Выделение части предприятия – предприятие передает часть своих прав и обязанностей вновь создаваемому предприятию без прекращения своей деятельности. Состав юридических лиц частично изменяется.

Преобразование предприятия – предприятие прекращает свою деятельность с передачей всех прав и обязанностей вновь создаваемому предприятию. Состав юридических лиц полностью изменяется.

Объединение предприятий – предприятия, входящие в объединение, не изменяют своего юридического статуса, их права и обязанности остаются без изменения. Состав юридических лиц сохраняется.

3.2. Банкротство

Сущность банкротства заключается в таком отношении стоимости обязанности должника по уплате денежных средств, срок исполнения которой наступил, к стоимости имущества должника, при котором первая превышает вторую.

Согласно законодательству РБ понятие экономической несостоятельности (банкротства) трактуется как неплатежеспособность, имеющая или приобретающая устойчивый характер, признанная хозяйственным судом или правомерно объявленная должником в соответствии с требованиями законодательства.

Под неплатежеспособностью подразумевается неспособность удовлетворить требования кредитора (кредиторов) по денежным обязательствам, а также по обязательствам, вытекающим из трудовых и связанных с ними отношений, и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

В законодательстве определены случаи, когда должник обязан подать заявление в хозяйственный суд, а именно:

- если удовлетворение требований одного или нескольких кредиторов приведет к невозможности исполнения денежных обязательств в полном объеме перед другими кредиторами или приведет к прекращению деятельности должника – юридического лица;
- при ликвидации юридического лица была установлена невозможность удовлетворения требований кредиторов в полном объеме.

Выводы и решения о неплатежеспособности предприятий и признании их как потенциальных банкротов принимаются министерствами и иными республиканскими органами государственного управления, в том числе государственным органом по

делам о банкротстве, местными распорядительными и исполнительными органами в отношении предприятий республиканской и коммунальной формы собственности, предприятий, в уставном капитале которых имеется доля государственной собственности, а также частных предприятий.

3.3. Ликвидация субъекта хозяйствования

Юридическое лицо может быть ликвидировано по решению:

1) собственника имущества (учредителей, участников) либо органа юридического лица, уполномоченного уставом или учредительным договором, в том числе в связи с истечением срока, на который создано это юридическое лицо, достижением цели, ради которой оно создано, признанием хозяйственным судом государственной регистрации данного юридического лица недействительной;

2) хозяйственного суда в случае:

– неприятия решения о ликвидации в связи с истечением срока, на который создано юридическое лицо, достижением цели, ради которой оно создано;

– осуществления деятельности без надлежащего специального разрешения (лицензии), либо запрещенной законодательными актами, либо с иными неоднократными или грубыми нарушениями законодательных актов, признания судом государственной регистрации юридического лица недействительной, аннулирования государственной регистрации индивидуального предпринимателя;

– экономической несостоятельности (банкротства) юридического лица;

– уменьшения стоимости чистых активов открытых акционерных обществ, закрытых акционерных обществ, иных коммерческих организаций, для которых установлены минимальные размеры уставных фондов, по результатам второго и каждого последующего финансового года ниже минимального размера уставного фонда;

– в иных случаях, предусмотренных законодательными актами.

3) регистрирующего органа в случае:

– неосуществления предпринимательской деятельности в течение двенадцати месяцев подряд и ненаправления коммерческой организацией налоговому органу сообщения о причинах неосуществления такой деятельности;

– внесения налоговым органом представления о ликвидации коммерческой организации в связи с признанием задолженности безнадежным долгом и ее списанием.

Собственник имущества (учредители, участники) либо орган юридического лица, уполномоченный уставом, принявший решение о ликвидации юридического лица, назначает ликвидационную комиссию (ликвидатора) и устанавливает порядок и сроки ликвидации. Со дня назначения ликвидационной комиссии к ней переходят полномочия по управлению делами юридического лица. Ликвидационная комиссия от имени ликвидируемого юридического лица выступает в суде.

При ликвидации юридического лица по решению собственника имущества (учредителей, участников) либо органа этого юридического лица, уполномоченного на то уставом, в регистрирующий орган представляются:

- 1) заявление о ликвидации
- 2) решение о ликвидации.

Деятельность индивидуального предпринимателя может быть прекращена по соответствующим основаниям, предусмотренным для ликвидации юридических лиц. При прекращении деятельности индивидуального предпринимателя в регистрирующий орган представляется заявление о прекращении деятельности

На основании представленных документов регистрирующий орган в течение трех рабочих дней со дня получения этих документов представляет в Министерство юстиции сведения о том, что юридическое лицо находится в процессе ликвидации (прекращения деятельности индивидуального предпринимателя), для внесения этих сведений в Единый государственный реестр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

Не позднее рабочего дня, следующего за днем получения этих документов, регистрирующий орган направляет уведомление налоговым, таможенным органам, органам Фонда социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты, Белорусскому республиканскому унитарному страховому предприятию «Белгосстрах», территориальным (городским или районным) архивам местных исполнительных и распорядительных органов о начале процедуры ликвидации юридического лица (прекращения деятельности индивидуального предпринимателя).

Глава 9 Государственная поддержка предпринимательства в Республике Беларусь

1. Основные направления государственной поддержки предпринимательства.
2. Цели и принципы государственной политики в области развития предпринимательства.
3. Государственные меры по развитию предпринимательства.

Литература: [6],[8],[13],[15].

1. Основные направления государственной поддержки предпринимательства

Государственная политика в области развития и поддержки предпринимательства становится неотъемлемой частью экономической политики Республики Беларусь и осуществляется в соответствии с

- Законом Республики Беларусь от 01.07.2010 № 148-З «О поддержке малого и среднего предпринимательства»;

- Государственной программой поддержки малого и среднего предпринимательства в Республике Беларусь на 2021-2025 годы

- Указы Президента Республики Беларусь от 21 мая 2009 г. № 255 «О некоторых мерах государственной поддержки малого предпринимательства» и от 29 марта 2012 г. № 150 «О некоторых вопросах аренды и безвозмездного пользования имуществом», а также постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 30 декабря 2010 г. № 1911 «О мерах по реализации Закона Республики Беларусь» «О поддержке малого и среднего предпринимательства».

Государственная поддержка малого и среднего предпринимательства осуществляется государственными органами и иными государственными организациями в соответствии с их компетенцией по следующим основным направлениям:

- определение и реализация государственной политики в сфере поддержки малого и среднего предпринимательства;

- осуществление защиты прав и законных интересов субъектов малого и среднего предпринимательства;

- разработка и реализация республиканских, отраслевых и региональных программ государственной поддержки малого и среднего предпринимательства;

- содействие развитию системы финансовой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;
- содействие развитию системы имущественной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;
- формирование и развитие системы информационной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;
- содействие формированию и развитию инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства;
- содействие внешнеторговой деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства, включая содействие развитию производственных, торговых, научно-технических, информационных связей с иностранными юридическими и физическими лицами;
- содействие созданию и развитию системы подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров для субъектов малого и среднего предпринимательства;
- организация проведения научно-исследовательских работ по проблемам развития малого и среднего предпринимательства.

Государственная поддержка малого и среднего предпринимательства осуществляется в соответствии с республиканской и отраслевыми программами государственной поддержки малого и среднего предпринимательства, разрабатываемыми уполномоченными Советом Министров Республики Беларусь республиканскими органами государственного управления, иными государственными организациями, подчиненными Правительству Республики Беларусь, а также региональными программами государственной поддержки малого и среднего предпринимательства, разрабатываемыми местными исполнительными и распорядительными органами.

Государственная финансовая поддержка за счет средств, предусмотренных программами государственной поддержки малого и среднего предпринимательства (далее - государственная финансовая поддержка), оказывается субъектам малого предпринимательства Белорусским фондом финансовой поддержки предпринимателей путем предоставления:

- финансовых средств на возвратной возмездной или безвозмездной основе;
- имущества на условиях лизинга (финансовой аренды);
- гарантий по льготным кредитам, выдаваемым банками Республики Беларусь.

Государственная финансовая поддержка оказывается субъектам малого предпринимательства областными и Минским городским исполнительными комитетами путем предоставления:

- финансовых средств на возвратной возмездной или безвозмездной основе;
- субсидий для возмещения части процентов за пользование банковскими кредитами;
- субсидий для возмещения расходов на выплату лизинговых платежей по договорам лизинга (финансовой аренды) в части оплаты суммы вознаграждения (дохода) лизингодателя;
- субсидий для возмещения части расходов, связанных с участием в выставочно-ярмарочных мероприятиях либо с их организацией.

В целях реализации государственной политики в сфере поддержки малого и среднего предпринимательства в Республике Беларусь законодательством могут предусматриваться:

- особые режимы налогообложения для субъектов малого предпринимательства;
- сокращенный состав бухгалтерской отчетности для субъектов малого предпринимательства, а в предусмотренных законодательными актами случаях - освобождение их от обязанности ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской отчетности;
- упрощенный порядок представления субъектами малого предпринимательства государственной статистической отчетности;
- меры по упрощению порядка совершения в отношении субъектов малого и среднего предпринимательства административных процедур, сокращению их количества;
- особенности участия субъектов малого и среднего предпринимательства в качестве поставщиков (подрядчиков, исполнителей) в процедурах государственных закупок товаров (работ, услуг);
- меры по обеспечению финансовой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;
- меры по развитию инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства.

2. Цели и принципы государственной политики в области развития предпринимательства

Государство гарантирует субъектам малого и среднего предпринимательства, субъектам инфраструктуры поддержки малого и

среднего предпринимательства равные права для осуществления деятельности, защиту их прав и законных интересов, а также создание благоприятных условий для развития конкуренции.

Основными целями государственной политики в сфере поддержки малого и среднего предпринимательства являются:

- создание благоприятных условий для развития субъектов малого и среднего предпринимательства и конкуренции;

- оказание содействия субъектам малого и среднего предпринимательства в продвижении производимых ими товаров (выполняемых работ, оказываемых услуг) на рынок Республики Беларусь и рынки иностранных государств;

- увеличение количества субъектов малого и среднего предпринимательства;

- увеличение доли производимых субъектами малого и среднего предпринимательства товаров (выполняемых работ, оказываемых услуг) в объеме валового внутреннего продукта.

Основными принципами государственной политики в сфере поддержки малого и среднего предпринимательства являются:

- обеспечение равного доступа субъектов малого и среднего предпринимательства к получению поддержки в соответствии с условиями ее оказания, установленными законодательством, а также гласности и комплексного подхода при ее предоставлении;

- участие представителей субъектов малого и среднего предпринимательства в формировании государственной политики в сфере поддержки малого и среднего предпринимательства, подготовке проектов нормативных правовых актов, регулирующих вопросы поддержки малого и среднего предпринимательства.

3. Государственные меры по развитию предпринимательства

На современном этапе с целью развития предпринимательства в Республике Беларусь принят Комплекс мер по реализации первого этапа стратегии развития малого и среднего предпринимательства «Беларусь – страна успешного предпринимательства» на период до 2030 года (введен постановлением Совмина от 01.06.2019 N 348), который предусматривает:

- Сокращение государственного регулирования и повышение степени экономической свободы

- Формирование конкурентной среды и обеспечение равных условий хозяйствования для субъектов различных форм собственности

- Совершенствование правоотношений в области собственности
- Формирование рациональной фискальной политики, упрощение учета и отчетности
 - Формирование благоприятных условий и стимулов для приоритетных направлений развития малого и среднего предпринимательства
 - Активизация инновационной деятельности
 - Активизация инвестиционной деятельности
 - Активизация экспортной деятельности
 - Формирование благоприятных условий и стимулов для приоритетных направлений развития малого и среднего предпринимательства
 - Расширение доступа субъектов малого и среднего предпринимательства к финансовым ресурсам
 - Совершенствование системы поддержки малого и среднего предпринимательства
 - Обучение навыкам предпринимательства и развитие бизнес-образования.

Глава 10 Предпринимательский риск

1. Сущность предпринимательского риска.
2. Функции предпринимательского риска. Классификация предпринимательского риска.
3. Факторы, влияющие на уровень предпринимательского риска. Управление экономическими рисками.

1. Сущность предпринимательского риска

Важнейшей особенностью предпринимательства является наличие риска, как на стадии создания новой предпринимательской структуры, так и на стадии дальнейшего ее функционирования и связана в основном с ситуацией, складывающейся во внешней предпринимательской среде.

Категорию «риск» в данном контексте можно определить как опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов при осуществлении предпринимательской деятельности.

В рыночной экономике первостепенным элементом риска является неопределенность таких факторов как конъюнктуры рынка, спрос, цены, поведение потребителя.

Существует три основные группы причин возникновения ситуации неопределенности:

- незнание – это недостаточность знаний о внешней предпринимательской среде;
- противодействие – это ситуация, когда те или иные события затрудняют эффективную деятельность предпринимательской структуры (конфликты между подрядчиками и заказчиками, трудовые конфликты в коллективе, забастовки и т.п.);
- невозможность предвидеть будущие события.

При оценке предпринимательского риска, прежде всего, учитывают меру опасности и степень потенциального ущерба в условиях конкретной сделки, сопровождающих ее видов деятельности.

В абсолютном выражении риск может определяться величиной возможных потерь в материально-вещественном (физическом) или

стоимостном (денежном) выражении, если только ущерб поддается такому измерению.

В относительном выражении риск определяется как величина возможных потерь, отнесенная к некоторой базе, в виде которой наиболее удобно принимать либо имущественное состояние предпринимателя, либо общие затраты ресурсов на данный вид предпринимательской деятельности, либо ожидаемый доход (прибыль) от предпринимательства.

Потери в предпринимательской деятельности можно разделить на материальные, трудовые, финансовые, потери времени, специальные виды потерь.

Материальные виды потерь проявляются в непредусмотренных предпринимательским проектом дополнительных затратах или прямых потерях оборудования имущества, продукции, сырья, энергии и т. д.

Трудовые потери представляют собой потери рабочего времени, вызванные случайными, непредвиденными обстоятельствами.

Финансовые потери - это прямой денежный ущерб, связанный с непредусмотренными платежами, выплатой штрафов, уплатой дополнительных налогов, потерей денежных средств и ценных бумаг. Особые виды денежного ущерба связаны с инфляцией, изменением валютного курса рубля, а также существуют временные финансовые потери, обусловленные замораживанием счетов, несвоевременной выдачей средств, отсрочкой выплаты долгов.

Потери времени существуют тогда, когда процесс предпринимательской деятельности идет медленнее, чем было намечено.

Специальные виды потерь проявляются в виде нанесения ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, престижу предпринимателя, а также вследствие других неблагоприятных социальных и морально-психологических последствий. Специальные виды потерь трудно определить в количественном и стоимостном выражении.

2. Функции предпринимательского риска. Классификация предпринимательских рисков

Предпринимательскому риску свойственны следующие функции:

- аналитическая,
- регулятивная,

- защитная
- инновационная.

Аналитическая функция риска связана с анализом всех факторов и условий осуществления успешной предпринимательской деятельности. Она выражается в форме выбора одной из альтернатив (положительной) разрешения рискованных ситуаций, возникающих в деятельности предпринимателей посредством применения экономико-математических расчетов предполагаемых последствий риска, использования теории вероятности и закона повторяемости экономических событий.

Регулятивная функция проявляется в воздействии на предпринимателей в процессе принятия ими решений на всех стадиях жизненного цикла организации, поэтому она связана с принятием таких решений, реализация которых поможет избежать (или уменьшить последствия) риска.

Защитная функция риска проявляется в разработке обоснованного бизнес-плана, заключении договоров с добросовестными хозяйствующими партнерами, выполнении обязательства перед бюджетами всех уровней в срок.

Инновационная функция риска проявляется в том, что возможность возникновения риска и его отрицательных последствий становится условием поиска предпринимателем нетрадиционных решений, стоящих перед ним проблем, способствует внедрению нововведений в производственный процесс, применению новых технологий, оборудования, сырья, материалов, с тем, чтобы с меньшими издержками произвести больше продукции (работ, услуг). Инновационная функция риска стимулирует предпринимателей для совершенствования управления и производства, планирования своей деятельности.

По источникам возникновения выделяют следующие предпринимательские риски:

- риск, связанный с хозяйственной деятельностью;
- риск, связанный с личностью предпринимателя;
- риск, связанный с недостатком информации о состоянии внешней среды.

Классификация рисков по содержанию:

1). Производственный риск связан непосредственно с производством и реализацией произведенной продукции. В сфере производства существуют следующие риски:

- неисполнения хозяйственных договоров;

- изменения конъюнктуры рынка;
- усиления конкуренции;
- возникновения непредвиденных затрат;
- потери имущества предприятия.

2). Коммерческий риск возникает в процессе закупки и реализации товара. На коммерческую деятельность влияют следующие факторы; повышение цен при закупке товара и понижение цен при его реализации; повышение расходов по хранению и транспортировке товара; порча или потеря товара.

3). Финансовый риск связан с финансовым обеспечением предпринимательской деятельности. В большей степени он сопутствует финансовому предпринимательству и наступает при неплатежеспособности партнеров, падению или повышению курса валюты, обрушению рынка ценных бумаг (фондового рынка) и т.д.

4). Инвестиционный риск связан с обесцениванием инвестиционно-финансового портфеля, состоящего из собственных и приобретенных ценных бумаг.

5). Рыночный риск зависит от колебания национальных валют и банковских процентных ставок, инфляционных процессов.

6). Экологический риск связан с возможным загрязнением окружающей природной среды предпринимательскими организациями в процессе своей деятельности. Также они могут возникать в результате техногенных катастроф, аварий.

7). Информационный риск обусловлен, с одной стороны, качеством, т.е. достаточностью, достоверностью и своевременностью самой информации, а с другой – умением предпринимателя или сотрудников правильно оценить и использовать определенную информацию.

С точки зрения времени возникновения выделяются две группы рисков: постоянные и временные.

Постоянные риски – это те риски, вероятность возникновения которых существует в течении всего жизненного цикла предпринимательской организации.

Временные риски – связаны с определенными операциями, сделками, которые осуществляются предпринимательскими фирмами в течение ограниченного периода времени.

По возможности регулирования степени риска, их можно разделить на управляемые, неуправляемые и слабоуправляемые.

Управляемые риски – это внутренние риски, так как источник их возникновения сама предпринимательская организация и соответственно она может ими управлять.

Неуправляемые риски – это риски внешней среды, на которые оказывать влияние практически невозможно.

Крупные предпринимательские структуры в отличие от небольших фирм могут влиять на отдельные факторы внешней предпринимательской среды посредством лоббирования и такие риски относятся к слабоуправляемым. Риски также различаются по типам (табл. 1).

Таблица 1 - Типы предпринимательского риска

Группы	Подгруппы
По возможности страхования	Страхуемый, Не страхуемый
По возможности диверсификации	Систематический Несистематический
В зависимости от этапа решения проблем	В области принятия решения В области реализации решения
По ожидаемым результатам	Спекулятивный, Обычный
По степени допустимости	Допустимый, Критический, Катастрофический
По степени обоснованности	Правомерный, Неправомерный

3. Факторы, влияющие на уровень предпринимательского риска. Управление экономическими рисками

Любая предпринимательская деятельность подвержена влиянию различных внешних и внутренних факторов. В связи с этим по сфере действия риски бывают внутренние, внешние и смешанные.

Источником возникновения внутренних рисков является сама предпринимательская организация, и они связаны с ошибками, допущенными при выборе стратегии и тактики и принятии отдельных управленческих решений.

Эти риски возникают в случае: неэффективного менеджмента; ошибочной маркетинговой политики; неправильной организации процессов производства и обращения; неэффективного использования, или нехватка финансовых средств; в результате внутрифирменных злоупотреблений.

Среди основных внутренних рисков можно отметить кадровые риски, связанные с профессиональным уровнем и чертами характера сотрудников предпринимательской организации.

Источником возникновения внешних рисков является внешняя предпринимательская среда. К внешним факторам относятся условия деятельности, которые предприниматель не может изменить, но при этом обязан их учитывать, так как они влияют на результаты его бизнеса. Таким образом, к внешним относятся риски, непосредственно не связанные с деятельностью предпринимателя. Речь идет о непредвиденных изменениях законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность, неустойчивости политического режима в стране.

Управление экономическими рисками включает разработку и реализацию экономически обоснованных рекомендаций и мероприятий, направленных на уменьшение исходного уровня риска до приемлемого конечного уровня. Управление риском опирается на результаты оценки риска, технико-технологический и экономический анализ потенциала и среды функционирования организации, анализ действующей нормативной базы ведения бизнеса, на применение экономико-математических методов анализа и управления.

Управление риском позволяет предпринимательской организации:

- выявлять потенциально возможные ситуации, связанные с неблагоприятным развитием событий для нее, т.е. ситуации, связанные с риском, результатом которых может быть не достижение поставленных целей;
- получать количественные характеристики возможного ущерба, связанного с нежелательным развитием событий;
- заблаговременно при подготовке решения планировать и при необходимости осуществлять меры по снижению риска до приемлемого уровня;
- учитывать при принятии решений расходы, связанные с предварительной оценкой и управлением риском.

Стадии в управлении риском:

- идентификация вероятных рисков. Выявление рисков и факторов может осуществляться различными способами: от чисто интуитивных догадок до сложного вероятностного анализа моделей исследования операции.
- анализ и прогнозирование возможных потерь ресурсов при осуществлении предпринимательской деятельности.

- оценка риска.
- разработка методов минимизации риска.
- мониторинг результатов внедрения стратегии управления рисками.

Глава 11 Культура предпринимательства

1. Сущность культуры предпринимательства.
2. Культура предпринимательских организаций.
3. Предпринимательская этика и этикет.

1. Сущность культуры предпринимательства

Долгое время культурные компоненты экономической жизни оценивались как второстепенный, не оказывающий значительного влияния на экономический рост ресурс, а воспроизводство ценностной среды происходило большей частью стихийно. Лишь в 80-е годы 20 столетия воздействие на культурные составляющие хозяйственной (предпринимательской) деятельности становится все более активным и превращается в приоритетную, хорошо скоординированную стратегию.

Культура предпринимательства является неотъемлемым элементом организации предпринимательской деятельности. Она базируется на общих понятиях культуры и неразрывно с ней связана.

Культура – это совокупность производственных, общественных и духовных потребностей людей.

Культура предпринимательства в целом зависит от формирования культуры предпринимательских организаций, культуры самих предпринимателей, сотрудников предприятия.

Культура предпринимательства – это совокупность образцов поведения, ценностной системы, социальных норм, фундаментальных принципов и общественных институтов, ориентирующих субъекты на те или иные формы экономической активности в системе предпринимательства, обеспечивающих передачу накопленного опыта, способствующих устойчивости предпринимательства во времени.

Культура предпринимательства как проявление правовых и этических норм включает отношения с государством, с обществом, с потребителями, со служащими, с партнерами, с конкурентами, а также соблюдение действующих правовых актов, стандартов, правил, норм, влияющих на развитие предпринимательства.

Культура предпринимательства характеризуется рядом основных функций:

- коммуникативно-интегративная,
- консервативная,

- трансляционная,
- инновационная,
- оценочная,
- функция целеполагания.

На формирование и развитие культуры предпринимательства оказывают влияние некоторые элементы культурной среды (значительно дифференцированные по странам) - политика, развитость технологий, образование и искусство, религия, правоведение, социальный статус населения, трудовая этика. Также большие возможности в плане воздействия на эволюцию предпринимательской культуры имеет государство посредством формирования целевых установок и воздействия на процессы социализации.

Основными элементами культуры предпринимательства, предпринимательской деятельности являются:

1. законность. В процессе своей работы организация вступает в различные отношения с государством, с обществом, с поставщиками и потребителями, со своими сотрудниками. При этом ей необходимо строго соблюдать действующие правовые акты, стандарты, правила, нормы, прямо или косвенно влияющие на развитие предпринимательства.

2. строгое выполнение обязательств и обязанностей, вытекающих из правовых актов, договорных отношений и совершаемых законных сделок, из обычаев делового оборота, что проявляется в не нанесении не только имущественного, но и морального вреда партнерам, конкурентам, потребителям, наемным работникам.

3. честное ведение субъектами своего бизнеса.

4. соблюдение общих этических норм, включающих профессиональную этику, этические кодексы фирмы, общепринятые правила осуществления бизнеса, уровень культуры и воспитания предпринимателей, степень их притязаний, соблюдение обычаев и нравов, действующих в обществе, уровень знаний, необходимых для осуществления законного бизнеса и др.

2. Культура предпринимательских организаций

Культура предпринимательства в целом зависит от формирования культуры предпринимательских организаций, культуры самих предпринимателей, от предпринимательской этики, делового этикета и многих других элементов, в целом составляющих такое понятие, как культура.

Культура предпринимательских организаций (корпоративная культура) определяется следующими внутренними факторами:

- предметом предпринимательской деятельности, осуществляемым бизнесом;
- организацией предпринимательской деятельности;
- мотивацией собственника организации и служащих;
- уровнем управленческой культуры, механизмом взаимоотношений руководителей фирмы и наемных работников;
- наличием особого стиля управления, который способствует достижению ведущих позиций на рынке;
- наличием набора четких, определенных представлений о ценностях, к которым стремится организация;
- высокой профессиональной компетентностью руководителей организации, менеджеров и сотрудников и возможностью их обучения;
- достижением высокого качества и интенсивности труда сотрудников с соответствующим материальным вознаграждением;
- высокой культурой производства, внедрением новых технологий, обеспечивающих необходимый уровень качества товаров и услуг;
- созданием необходимых санитарно-гигиенических и безопасных условий труда;
- обеспечением здорового морального климата в организации и др.

Перечисленные факторы способствуют формированию репутации, престижа организации во внешней предпринимательской среде.

Имидж предпринимателя и его организации - это оценка моральных, интеллектуальных, профессиональных и этических качеств окружающими людьми. Формирование имиджа начинается с самооценки, затем - к развитию профессиональных качеств, к реализации творческого потенциала, воспитанию хороших манер, коммуникабельности и пр.

Имидж складывается из многих составляющих элементов - от организации производственного процесса, отношений с партнерами и клиентами до внешнего оформления помещения, работы с посетителями, дизайна продукции фирмы.

Фирменный стиль и имидж - конечный продукт всей деятельности предприятия, продемонстрированный публично для общественности с расчетом на перспективу.

Каждый предприниматель стремится произвести благоприятное впечатление, т. е. создать положительный имидж.

3. *Предпринимательская этика и этикет*

Предпринимательская этика - одна из сложных проблем формирования культуры цивилизованного предпринимательства, так как этика - это учение и практика поведения индивидуумов (граждан) в соответствии с идеями о должном, о добре и в виде идеалов, моральных принципов и норм поведения. Это учение о назначении человека, о смысле его жизни. Это система моральных и нравственных норм, включая общеобязательные правила поведения людей.

На формировании предпринимательской этики сказываются формы общественного сознания (менталитета) и общественных отношений, направленных на утверждение самооценки гражданина как предпринимателя, проявление его лучших человеческих качеств, экономической свободы, его ответственности перед потребителями, обществом. Предпринимательская этика опирается на моральные принципы, относящиеся к нравам, характеру, притязаниям предпринимателей, а потому неразрывно связана с их мотивами, побуждениями.

Этические нормы в предпринимательстве представляют собой совокупность признаков поведения граждан, осуществляющих предпринимательскую деятельность в различных сферах экономики, направленную на удовлетворение потребностей рынка, конкретных потребителей, общества и государства. Предпринимательская этика базируется на общих этических нормах и правилах поведения, сложившихся в стране, в мире, а также на профессиональной этике, проявляющейся в той или иной сфере деятельности.

Исследователи этики предпринимателей сформировали общие этические нормы цивилизованных предпринимателей, которые можно свести к следующему:

- он убежден в полезности своей деятельности не только для себя, а для других, для общества;
- исходит из того, что люди, окружающие его, хотят и умеют работать, стремятся реализовать себя вместе с предпринимателем;
- верит в свой бизнес, расценивает его как привлекательное творчество, относится к бизнесу как к искусству;
- признает необходимость конкуренции, но понимает и необходимость сотрудничества;
- уважает себя как личность, а любую личность — как себя;
- уважает любую собственность, государственную власть, общественные движения, социальный порядок, законы;

- доверяет не только себе, но и другим, уважает профессионализм и компетентность;
- ценит образование, науку и технику, культуру, соблюдает экологические нормы;
- стремится к внедрению нововведений;
- не перекладывает ответственность за принятие нужного решения на подчиненных;
- терпим к недостаткам других людей;
- согласовывает цели с личными целями сотрудников;
- никого не унижает;
- имеет бесконечное терпение.

Предпринимательский этикет представляет собой совокупность правил поведения предпринимателя, регулирующих его внешние проявления с окружающим миром, с другими предпринимателями, конкурентами, сотрудниками, со всеми индивидуумами, с которыми предприниматель контактирует не только при осуществлении своего бизнеса, но в любой жизненной ситуации.

Глава 12 Предпринимательская тайна

1. Предпринимательская тайна и необходимость ее защиты.
2. Сведения, составляющие предпринимательскую тайну.
3. Защита предпринимательской тайны.

Литература:[4],[9],[10],[13].

1. Предпринимательская тайна и необходимость ее защиты. Сведения, составляющие предпринимательскую тайну

В современных рыночно-конкурентных условиях возникают проблемы, связанные с обеспечением безопасности не только физических и юридических лиц, их имущественной собственности, но и предпринимательской (коммерческой) информации, как вида интеллектуальной собственности. Результаты интеллектуальной деятельности стали объектами экономического оборота наряду с традиционными объектами материального характера.

Это обусловлено тем, что качественно новый уровень развития науки и техники позволил субъектам предпринимательской деятельности использовать различные виды результатов интеллектуальной деятельности (технические, биологические, экономические и т. п.) для укрепления своей конкурентоспособности. Наиболее эффективно данная цель достигается в случае, когда сведения, составляющие содержание того или иного результата интеллектуальной деятельности, обуславливают в силу их неизвестности третьим лицам фактическую монополию субъекта предпринимательской деятельности.

Данное обстоятельство породило практику использования механизмов авторского права, патентного права и коммерческой тайны, в основе которой лежит сохранение конфиденциальности сведений, составляющих содержание определенного результата интеллектуальной деятельности.

Для защиты предпринимательских информационных потоков от различного рода посягательств используются правовые и специальные меры, а в необходимых случаях комплексное их применение.

Правовую основу в сфере защиты коммерческой тайны составляет Закон Республики Беларусь от 5 января 2013 г. № 16-З «О коммерческой тайне» (далее – Закон «О коммерческой тайне»), Гражданский кодекс.

Согласно закону «О коммерческой тайне» под коммерческой тайной следует понимать сведения любого характера (технического, производственного, организационного, коммерческого, финансового и иного), в том числе секреты производства (ноу-хау), соответствующие требованиям Закона «О коммерческой тайне», в отношении которых установлен режим коммерческой тайны.

Режим коммерческой тайны может устанавливаться в отношении сведений, которые одновременно соответствуют следующим требованиям:

- не являются общеизвестными или легкодоступными третьим лицам в тех кругах, которые обычно имеют дело с подобного рода сведениями;
- имеют коммерческую ценность для их обладателя в силу неизвестности третьим лицам;
- не являются объектами исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности;
- не отнесены в установленном порядке к государственным секретам.

Не могут составлять коммерческую тайну сведения:

- содержащиеся в учредительных документах юридического лица, а также внесенные в Единый государственный регистр юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;
- содержащиеся в документах, дающих право на осуществление предпринимательской деятельности;
- являющиеся врачебной, адвокатской, банковской, налоговой или иной охраняемой законом тайной;
- о недвижимом имуществе, правах и ограничениях (обременениях) прав на недвижимое имущество, содержащиеся в едином государственном регистре недвижимого имущества, прав на него и сделок с ним;
- о составе имущества государственных юридических лиц и юридических лиц, акции (доли в уставных фондах) которых принадлежат государству;
- об использовании средств республиканского и (или) местных бюджетов;
- о состоянии окружающей среды, противопожарной безопасности, санитарно-эпидемиологической и радиационной обстановке, безопасности пищевых продуктов и других факторах, оказывающих или способных оказать негативное воздействие на обеспечение безопасного

функционирования производственных объектов, безопасности каждого гражданина и населения в целом;

- о подлежащих уплате суммах налогов, сборов (пошлин) и других обязательных платежей;

- о численности и составе работников, об условиях и охране труда, о показателях производственного травматизма и профессиональной заболеваемости, а также о наличии свободных рабочих мест (вакансий);

- о задолженности нанимателей по выплате заработной платы и по социальным выплатам;

- о нарушениях законодательства и фактах привлечения к ответственности за совершение этих нарушений;

- об условиях аукционов (конкурсов) по продаже объектов приватизации и конкурсов по передаче принадлежащих Республике Беларусь или ее административно-территориальной единице акций открытых акционерных обществ в доверительное управление, в том числе с правом выкупа части этих акций по результатам доверительного управления, а также о проданных объектах приватизации, об условиях их продажи и о покупателях;

- о финансовом состоянии лица, предоставляемые в соответствии с требованиями законодательства об экономической несостоятельности (банкротстве);

- иные сведения, определенные законодательными актами.

Режим коммерческой тайны считается установленным после определения состава сведений, подлежащих охране в режиме коммерческой тайны, и принятия лицом, правомерно обладающим такими сведениями, совокупности мер, необходимых для обеспечения их конфиденциальности:

- ограничение доступа к коммерческой тайне путем установления порядка обращения с носителями коммерческой тайны, а также контроля за соблюдением такого порядка;

- учет лиц, получивших доступ к коммерческой тайне;

- регулирование отношений, связанных с доступом работников к коммерческой тайне, на основании трудового договора (контракта), а также на основании обязательства о неразглашении коммерческой тайны, дополнительно заключаемого по требованию нанимателя с работником, получающим доступ к коммерческой тайне;

- регулирование отношений, связанных с доступом контрагентов к коммерческой тайне, на основании гражданско-правового договора;

- определение работников, ответственных за принятие мер по обеспечению конфиденциальности сведений, составляющих коммерческую тайну.

Доступ к коммерческой тайне предоставляется с согласия ее владельца или по требованию:

- суда — по находящимся в его производстве уголовным и гражданским делам, делам, отнесенным к подведомственности хозяйственного суда, и делам об административных правонарушениях, а также по находящимся у него на исполнении исполнительным документам;

- прокурора или его заместителя;

- органов дознания и предварительного следствия — по находящимся в их производстве материалам и уголовным делам;

- органов, осуществляющих оперативно-розыскную деятельность;

- органов Комитета государственного контроля Республики Беларусь;

- налоговых и таможенных органов;

- антимонопольных органов;

- других государственных органов и иных лиц, определенных законодательными актами.

2. Защита предпринимательской тайны

Наниматель, являющийся владельцем коммерческой тайны и (или) получивший доступ к коммерческой тайне третьих лиц, обязан:

- ознакомить работников, которым доступ к коммерческой тайне необходим для выполнения трудовых (служебных) обязанностей, с категориями сведений, составляющих коммерческую тайну нанимателя, и (или) сведений, составляющих коммерческую тайну третьих лиц, к которым наниматель получил доступ (без раскрытия содержания этих сведений);

- ознакомить работников, получающих доступ к коммерческой тайне, с установленным им режимом коммерческой тайны и мерами ответственности за его нарушение, а также за разглашение сведений, составляющих коммерческую тайну нанимателя, и (или) сведений, составляющих коммерческую тайну третьих лиц, к которым наниматель получил доступ;

- создать работникам необходимые условия для соблюдения установленного им режима коммерческой тайны;

- осуществлять иные действия, предусмотренные Законом «О коммерческой тайне» и иными законодательными актами.

Обязанности работников по соблюдению конфиденциальности сведений, составляющих коммерческую тайну, состоят в необходимости:

- соблюдать установленный нанимателем режим коммерческой тайны, не разглашать сведения, составляющие коммерческую тайну нанимателя, и (или) сведения, составляющие коммерческую тайну третьих лиц, к которым наниматель получил доступ, и не использовать сведения, составляющие коммерческую тайну, в целях, не связанных с выполнением трудовых (служебных) обязанностей;

- незамедлительно сообщать нанимателю о допущенных ими либо ставших известными им фактах незаконного ознакомления со сведениями, составляющими коммерческую тайну нанимателя, и (или) сведениями, составляющими коммерческую тайну третьих лиц, к которым наниматель получил доступ, фактах незаконного использования этих сведений, фактах разглашения или угрозы разглашения сведений, составляющих коммерческую тайну нанимателя, и (или) сведений, составляющих коммерческую тайну третьих лиц, к которым наниматель получил доступ, а также о требованиях доступа к коммерческой тайне со стороны государственных органов и иных лиц;

- подписать по требованию нанимателя обязательство о неразглашении коммерческой тайны (данное обязательство может содержать условие о выплате работнику вознаграждения за выполнение обязательств, связанных с соблюдением режима коммерческой тайны, а также условие об ответственности работника за его нарушение);

- передать нанимателю при прекращении трудового договора (контракта) находящиеся у них носители коммерческой тайны.

Работники, получившие доступ к сведениям, составляющим коммерческую тайну, и подписавшие обязательство о неразглашении коммерческой тайны, после прекращения трудового договора (контракта) с нанимателем обязаны соблюдать конфиденциальность таких сведений в течение срока действия обязательства о неразглашении коммерческой тайны либо до момента отмены режима коммерческой тайны в отношении сведений, составляющих коммерческую тайну, к которым работник имел доступ, если этот момент наступит ранее окончания срока действия обязательства о неразглашении коммерческой тайны.

В случае незаконного ознакомления со сведениями, составляющими коммерческую тайну, или незаконного использования этих сведений, а также разглашения коммерческой тайны физические и юридические лица, государственные органы и их должностные лица обязаны:

- прекратить действия, связанные с незаконным ознакомлением со сведениями, составляющими коммерческую тайну, или с незаконным использованием этих сведений, а также с разглашением коммерческой тайны;

- возместить убытки (включая упущенную выгоду), причиненные владельцу коммерческой тайны в результате незаконного ознакомления со сведениями, составляющими коммерческую тайну, или незаконного использования этих сведений, а также разглашения коммерческой тайны.

Применение гражданской ответственности в случае незаконного ознакомления или незаконного использования, а также разглашения информации, которая составляет коммерческую тайну возможно в отношении физических и юридических лиц, государственных органов и их должностных лиц, получивших в соответствии с их требованием доступ к коммерческой тайне, а также работников, разгласивших служебную тайну или коммерческую тайну вопреки обязательству о неразглашении коммерческой тайны, трудовому договору (контракту), и на контрагентов, сделавших это вопреки гражданско-правовому договору. Такие лица обязаны возместить обладателю коммерческой тайны причиненные убытки (включая упущенную выгоду).

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

В случае нарушения работником обязанностей по соблюдению коммерческой тайны он может быть привлечен также к дисциплинарной и к материальной ответственности.

Административная и уголовная ответственность за разглашение коммерческой или иной тайны предусмотрена в Кодексе об административных правонарушениях (статья 12.3) и Уголовным кодексом (статьи 252 «Коммерческий подкуп», 254 «Коммерческий шпионаж» и 255 «Разглашение коммерческой тайны»).

Литература

1. Базылев, Н. И. Основы бизнеса : учеб. пособие / Н. И. Базылев, М. Н. Базылева. – Минск : Мисанта, 2003. – 253 с.
2. Баранова, А. Ю. Организация предпринимательской деятельности в сфере туризма : учеб. пособие / А. Ю. Баранова. – Москва : ИНФРА-М, 2016. - 180 с.
3. Богатин, Ю. В. Оценка эффективности бизнеса и инвестиций : учеб. пособие / Ю. В. Богатин, В. А. Швандар. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 256 с.
4. Вабищевич, С. С. Правовое регулирование хозяйственной деятельности : учеб. пособие / С. С. Вабищевич, И. А. Маньковский. – Минск: Выш. шк., 2008. – 624 с.
5. Врублевский, Б. И. Основы предпринимательства [в вопросах и ответах] : учеб.-практ. пособие / Б. И. Врублевский, В. Б. Врублевский, И. В. Сенько. – Гомель : ЦНТУ «Развитие», 2004. – 56 с.
6. Врублевский, Б. И. Основы предпринимательства: учебник / Б. И. Врублевский, В. Б. Врублевский, И. В. Сенько. – Гомель: ЦНТУ «Развитие», 2005. – 207 с.
7. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчиков. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2009. – 511 с.
8. Государственное регулирование предпринимательства и малого бизнеса / С. А. Пелих [и др.] ; под общ. ред. С. А. Пелиха ; Академия управления при Президенте Респ. Беларусь. – Минск : Право и экономика, 2010. – 229 с.
9. Гражданский кодекс Республики Беларусь (с изменен. и дополн.). Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=hk-9800218>.
10. Демичев, Д. М. Основы права : учеб. пособие / Д. М. Демичев, С. П. Кацубо, И. И. Эсмантович. – Минск : Выш. шк., 2018. – 358 с.
11. Кудашов, В. И. Оценка и коммерциализация результатов интеллектуальной деятельности / В. И. Кудашов, Ю. В. Нечепуренко, Л. Ю. Пшебельская. – Минск : Амалфея, 2017. – 307 с.
12. Основы менеджмента : пособие / А. Н. Сенько [и др.]. – Минск: Амалфея, 2019. - 147 с.
13. Программа социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 гг., утвержденную Указом Президента Республики Беларусь от 29.07.2021 № 292. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P32100292>.

14. Смольский, А. П. Практический менеджмент: инструменты, стратегия и тактика управления : учеб. пособие / А. П. Смольский. - Минск : Амалфея : Мисанта, 2016. – 444 с.

15. Тележников, В. И. Менеджмент: учебное пособие для вузов / В. И. Тележников ; под ред. Н. П. Беяцкого. – Минск : БГЭУ, 2008. – 510 с.

**Шваякова Ольга Валерьевна
Соловьёва Лариса Лукинична**

**МЕНЕДЖМЕНТ
И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**

**ПОСОБИЕ
для студентов специальности
1-26 02 03 «Маркетинг»
дневной формы обучения**

Подписано к размещению в электронную библиотеку
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного
учебно-методического документа 14.02.24.

Рег. № 91Е.

<http://www.gstu.by>