

4) Мероприятия по созданию благоприятных условий для повышения деловой активности и развития бизнеса в Республике Беларусь по следующим основным направлениям:

- а) упрощение порядка регистрации и ликвидации субъектов предпринимательской деятельности, лицензирования, совершения административных процедур;
- б) совершенствование порядка оказания финансовой, имущественной и иных видов поддержки субъектов предпринимательства;
- в) совершенствование системы налогообложения и снижение налоговой нагрузки;
- г) создание условий для развития бизнеса в малых и средних городских поселениях, сельских населенных пунктах;
- д) упрощение порядка осуществления внешнеэкономической деятельности, создание благоприятных условий для реализации инвестиционных проектов;
- е) совершенствование порядка имущественных отношений;
- ж) совершенствование порядка деятельности свободных экономических зон.

## **Литература**

1. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 г. / Национальная комиссия по устойчивому развитию Республики Беларусь; Редколлегия: Я.М.Александрович и др. – Мн.: Юнипак, 2004. – 200 с.
2. Полоник, С.С. Стратегия развития Республики Беларусь до 2025 года // Экономический бюллетень НИЭИ Мин-ва экономики Республики Беларусь. – 2008. – №12. – С. 69-77.
3. Мировой финансово-экономический кризис: негативные последствия для Беларуси и пути их преодоления / В.Н. Шимов // Белорусский экономический журнал. – 2009. – №4. – С. 3 – 15.
4. Денежно-кредитная политика Беларуси: анализ проблемы, пути их решения В.Н. Усоский // Белорусский экономический журнал. – 2006. – №4. – с. 51.
5. Социально-экономическое развитие Республики Беларусь в 2008 г. // Экономический бюллетень НИЭИ Министерство экономики Республики Беларусь. – 2009 – №2. – С. 82 – 88.

***Р.Н.Федосова, д.э.н., профессор, Финансовая академия  
при Правительстве Российской Федерации (г.Москва)***

## **СИТУАТИВНАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

Россия переживает сложный период становления инновационной экономики. Развитие современной модели предприятия, основанной на знании, формирование новой рабочей среды, появление таких изменений, как интернационализация, второе поколение информационных технологий, комплексное управление качеством с ориентацией на потребителя, признание существующего многообразия работников, а также связанные с этим соответствующие этические проблемы приводят к изменению парадигмы управления. Оно характеризуется появлением новых правил, новых границ, и что особенно важно, новых форм организационного поведения, которые играют весьма существенную роль для предприятий и менеджеров с точки зрения достижения

успеха и даже просто выживания. Новая парадигма современного менеджмента требует признания значимости гуманистического и когнитивного аспектов в менеджменте. Таким образом, дальнейшее развитие научной области организационного поведения становится важным как для наших дней, так и для будущего. Решение данной проблемы имеет огромное значение и для практической деятельности отечественных промышленных предприятий, находящиеся в поиске современных инструментов коренного обновления.

Под организационным поведением понимается совокупность целенаправленных процессов, с помощью которых персонал предприятия изучается; вовлекается в различные сферы производства; развивается способами, обеспечивающими повышение уровня развития предприятия и разрешения возникающих проблем.

Ретроспективный анализ мирового опыта в областях теории и практики организационного поведения персонала позволил выделить основные виды организационного поведения персонала, которые в данном исследовании обозначены как: упорядоченный, нормативный и ситуативный. В качестве основного классификационного признака в работе предложены инструменты воздействия на поведение человека. В первом случае ими являются наказание и угроза, во втором – нормы и должностные инструкции и при ситуативном организационном поведении – тренинги, беседы, тесты.

Теоретическая модель наиболее прогрессивного вида организационного поведения персонала – ситуативного, представлена на рис. 1. С позиций системного подхода ситуативная модель организационного поведения персонала включает три информационных блока: вход, характеристики организационного поведения и выход.

Входящая информация содержит данные о внешней и внутренней среде предприятия. Внешнюю среду характеризуют условия, находящиеся вне предприятия и оказывающие серьезное влияние на его успех (потребители, конкуренты, поставщики, др.).

Информация о внутренней среде включает характеристики стратегии, цели, организационной структуры, технологии, материальных, нематериальных, человеческих и других факторов, систему общего управления на предприятии, управление персоналом.

Организационное поведение характеризуется на трёх взаимосвязанных уровнях: индивидуальном, групповом и уровне предприятия. На каждом из них указаны параметры, оценивающие, во – первых, сотрудника и факторы, определяющие тип его реакции на ситуацию и последующие изменения; во – вторых, коммуникационные процессы, возникающие в группе; в – третьих, направления, которые оценивают общую систему и структуру менеджмента всего предприятия.

Информация в блоке выходящей информации характеризует достижение целей предприятия и характеризуется следующими показателями:

- экономическая эффективность: снижение себестоимости, превышение темпов роста производительности труда над темпами роста доходов сотрудников, повышение результативности труда, снижение возврата продукции, уменьшение штрафных санкций, увеличение доли рынка и другие показатели;
- финансовые результаты деятельности предприятия: увеличение прибыли, рентабельности продукции и продаж, улучшение коэффициентов, характеризующих финансовую устойчивость предприятия и другие показатели;
- бюджетная эффективность: увеличение суммы налога на прибыль, увеличение отчислений на социальное страхование, в пенсионный фонд и другие показатели;

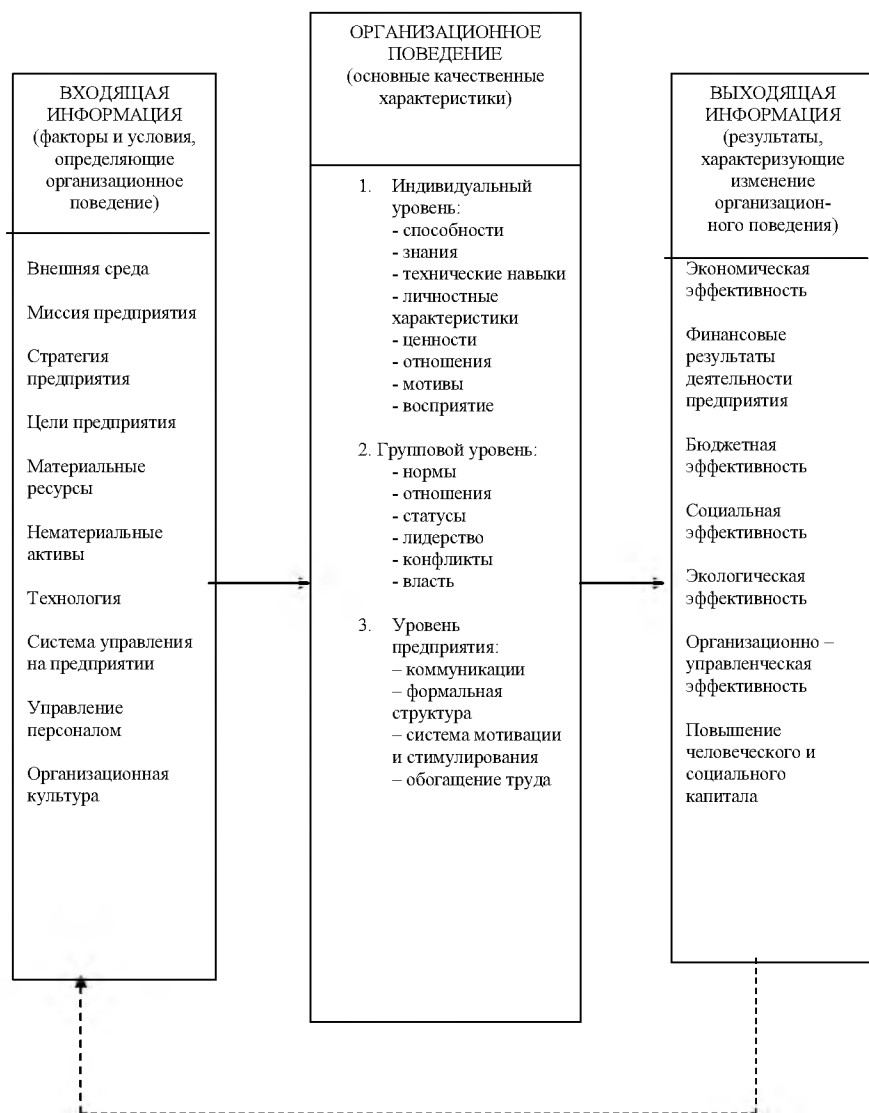


Рис 1. Ситуативная модель организационного поведения персонала

- организационно – управленческая эффективность: ускорение процесса принятия решений, снижение количества ошибок при принятии и реализации решений, уменьшение количества случаев невыполнения в срок заданий и другие показатели;
- социальная эффективность: снижение текучести кадров, устранение прогулов и опозданий;
- экологическая эффективность: увеличение затрат на снижение нагрузки на экологическую ситуацию в регионе – месте расположения предприятия;

- повышение человеческого и социального капитала: рост квалификации персонала, снижение зоны конфликтности в индивидуальных, межгрупповых и организационных коммуникациях и т.д.

Достоинствами предложенной модели являются: возможность учёта динамики процесса взаимодействия входных и выходных информационных потоков; наличие обратной связи, которая позволяет учитывать информацию о состоянии выходных потоков, чтобы контролировать и изменять входные потоки; целостность системы обеспечивает взаимодействие подсистем; признание важности каналов связи системы с внешней средой; под влиянием факторов внешней и внутренней среды, методов управления персоналом, организационного развития и типов организационного поведения, формируется новое качество персонала, необходимое для достижения целей предприятия.

Среди различных факторов и условий существенное влияние на организационное поведение персонала на предприятии оказывают организационная культура и национальная культура. Сильная организационная культура способна формировать на предприятии схемы поведения, обеспечивающие ему существенные преимущества. Учет национальных традиций и обычаев при разработке программ изменения организационного поведения персонала ускоряют процесс их реализации.

Модель организационного поведения предприятия, в свою очередь, непосредственно влияет на уровень развития предприятия. С момента появления первых предприятий до настоящего время, как отмечают специалисты, в интервале от традиционных предприятий до самообучающихся, сложилось шесть уровней развития предприятий с присущими им особенностями в организации производства, труда и управления.

Разработанная на основе представленной модели методика определения вида существующей модели организационного поведения персонала, выявления его взаимосвязи с уровнем развития предприятия включает следующие блоки: развитие предприятия (миссия, видение организации, развивающаяся организация), система управления (культура «мы», вознаграждение и признание, профессиональное развитие, внутренние коммуникации, стиль управления, отношение к качеству, типы и виды организационных структур, принятие и реализация управленческих решений, информационные системы, обратная связь), персонал (кадровая политика, мотивация).

Разработанный вопросник составлен с учётом характеристик, присущих ситуативной модели организационного поведения. Респонденты – менеджеры высшего и среднего уровней управления через восприятие теоретической модели и реальной ситуации выражали своё мнение.

Для решения этой задачи в практической плоскости использован социологический метод выборочного единовременного наблюдения, главным достоинством которого является то, что он имеет возможность статистико-математического обоснования распространения данных, полученных по выборке, на всю генеральную совокупность. Расчет ошибки репрезентативности проводился с помощью программного приложения «Math-cad Professional 2000».

В ходе проведения исследования был разработан программный продукт, который позволяет выполнять следующие функции: обработка вопросника, внесение изменений в текст вопросника, проведение необходимых расчетов, простых и перекрещивающихся группировок, визуализация и представление результатов на бумажном носителе. Данные обрабатываются на ПК на базе процессора Intel Pentium-166 и выше (СУБД – Access).

Характеристика модели организационного поведения персонала была рассмотрена применительно для ООО «Элитпластик». Было выявлено нормативное организационное поведение персонала и второй уровень развития предприятия. Основными характеристиками предприятий, находящихся на данном уровне развития являются иерархический тип организации со слабыми обратными связями. Ключевыми понятиями являются план и контроль. Основные ценности – сила правил и сила лидера. Организационная структура – линейно-функциональная. Директора имеют, в основном, инженерное образование. Мотивация ограничена, как правило, материальным вознаграждением.

Организационное поведение нормативное, но ещё по многим характеристикам схоже с упорядоченным. Вместе с тем, многие ведущие зарубежные компании – конкуренты достигли уже, в основном, четвертого уровня развития и начинают формировать ситуативную модель организационного поведения.

Ключевые проблемы в области организационного поведения определяются путем сравнения существующего, и максимально возможного значений. Чем больше зона конфликта (разница значений существующего и максимального уровней), тем острее проблема.

Предложенная методика даёт возможность определить конкретные направления, которые необходимо осуществлять на предприятии для формирования новой модели организационного поведения и перевода его на более высокий уровень развития. По тем утверждениям, где оценка высокая, осуществляется закрепление, а по тем, где низкая – выбираются инструменты и разрабатывается программа реализации изменений организационного поведения персонала.

*Е.С.Филиппович, к.э.н., УО «БГЭУ» (г.Минск)*

## **ФОРМИРОВАНИЕ СОСТАВА ПЛАТЕЛЬЩИКОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ НАЛОГОВЫХ ПРОВЕРОК**

Реформирование контрольной деятельности, нацеленное на создание партнерских взаимоотношений между налоговыми органами и налогоплательщиками, на протяжении нескольких лет в Республике Беларусь являлось темой оживленных дискуссий. Актуальность связанных с ним вопросов повышало проведение аналогичных процессов в государствах-соседях. Изучение информации о совершенствовании контроля позволяет сделать вывод, что при общности целей и задач в Украине, России и Белоруссии разработаны специфические подходы к решению существующих проблем. Одним из наиболее важных аспектов реформирования является система отбора плательщиков для проведения выездных налоговых проверок.

Пытаясь отойти от традиционного подхода в формировании планов налоговых проверок, Украина преступила к реформам в налоговом контроле в 2004 г. С целью обоснования результатов отбора плательщиков в Украине проводится разделение субъектов хозяйствования по «категориям внимания». С 2004 г. нормативные документы, определяющие систему отбора в Украине, претерпели изменения. Так, изначально разделение плательщиков проводили по четырем категориям внимания, которые определялись как зеленой, желтый, оранжевый и красный «коридоры». В настоящее время количество категорий сокращено до трех.