

приятый (в частности, цели собственников их имущества, цели работников, цели менеджмента, цели потребителей выпускаемой предприятием продукции, цели поставщиков основных факторов производства, цели общества, собственные (телеономические) цели предприятия, связанные с обеспечением внутренней и внешней эффективности и с адаптацией к динамике среды), *так и интегрированные комплексы таких целей*. В качестве же источников возможностей следует учитывать как элементы ресурсной базы предприятия (например, основные фонды, оборотные средства, земельные ресурсы, объекты интеллектуальной собственности и т.д.), так и неидентифицируемые в качестве ресурсов факторы, определяющие результативность его деятельности (в частности, организационная культура и структура организации, неформализованные знания персонала, параметры внешнего позиционирования и т.д.).

Использование такого подхода, с одной стороны, дает возможность адекватно оценить все те компоненты потенциала предприятий, которые принципиально не могут быть оценены стоимостными методами, а с другой — позволяет изучать потенциал предприятий в его взаимосвязи с результатами собственной актуализации, т.е. с результатами достижения предприятием комплекса своих целей.

*В.М. Катков, канд. техн. наук,
Л.Л. Артамонов, заслуженный экономист
Российской Федерации*

ПОИСК ЭФФЕКТИВНЫХ ПУТЕЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Любые новые технологии и идеи, если они не осознаны, не осмыслены и не поняты всем коллективом, не могут дать положительного эффекта. Основным “местом проведения реструктуризации” должны быть умы сотрудников и их руководителей. Если не найдены пути реформирования стиля и методов работы всего коллектива, то даже самые техниче-

ки зрелые проекты — это лишь неэффективная трата денег и времени. Если руководство считает коллектив неспособным разработать такой проект, то почему он должен быть способным совершить на порядок еще более сложную работу — реализовать его в жизнь?

Социальная система предприятия — это люди, с их жизненными целями и ценностями, мотивами и способностями, симпатиями и антипатиями. Именно эта “подсистема” приводит “техническую подсистему” в соответствие с “экономической”. Все три подсистемы — составные части единого целого. Но это целое становится целеустремленным только через социальную подсистему. Сегодня социальную систему необходимо сделать главной определяющей. Но для этого требуется “переосмысление” всей организации в целом. Необходимо признать и реализовать в организации равенство возможностей каждого в нем работающего.

С практической точки зрения новая модель реструктуризации направлена на решение более перспективной стратегической задачи — развития творческого потенциала коллектива, необходимого для обеспечения устойчивого развития предприятия в условиях быстроменяющейся внешней среды, а не на решение текущих задач по выводу предприятия из кризисного состояния. Главная цель реструктуризации — не столько в разработке проекта, сколько в подготовке персонала к решению масштабных задач, в переосмыслении всей деятельности предприятия, в получении новых знаний и опыта. Процесс реструктуризации целесообразно начать с разработки рыночной философии управления в процессе проблемно ориентированной деловой игры, в которой может участвовать до ста человек. А в обсуждении вырабатываемой миссии фирмы, рыночных принципов взаимодействия и корпоративной культуры должен участвовать практически весь коллектив. Уже эта процедура позволит объединить коллектив вокруг общих целей, активизировать деятельность фирмы, сблизить интересы, мотивировать труд сотрудников, усилить преданность фирме. Философия управления фирмы — ее духовный дом, в котором живут работники. А если они участвовали непосредственно в построении такого дома, то это станет мощным фактором мотивации работников к труду.

Следующим шагом должны быть обучение, тренинг персонала и создание управленческих и проблемных команд. Для этого целесообразно провести оценку активной части коллектива с целью выделения и привлечения наиболее активных, способных к работе по реформированию предприятия. Учить надо тому, чтобы человек сам мог находить ответы на возникающие вопросы.

Оздоровление предприятия начинается с определения системы целей и приоритетов его деятельности и разработки стратегического плана. Процесс построения новой организационной структуры должен происходить, естественно, путем создания целевых команд используемых при выработке и реализации программы реструктуризации, которые перейдут в основные структурные ячейки будущей организации. Это позволяет сделать структуру гибкой, постоянно меняющейся, так как рынок постоянно выдвигает все новые и новые *проблемы и предприятие должно отвечать на них созданием новых проблемных команд. В равной степени отжившие направления будут отмирать. При этом одновременно решается наиболее сложная проблема — комплектация новых подразделений высококвалифицированными кадрами.*

Контуры новой структуры формируются лишь на последней фазе реструктурирования, так как структура рассматривается не как самоцель, а как организационное поле для достижения максимальной конкурентоспособности предприятия.

*Е.Ф. Киреева, канд. экон. наук
БГЭУ (Минск)*

УПРАВЛЕНИЕ НАЛОГООБЛОЖЕНИЕМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В УСЛОВИЯХ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ НАЛОГОВОЙ СИСТЕМЫ

Управление налогообложением на уровне субъектов хозяйствования является неотъемлемой частью управления финансами предприятия и может быть представлено как налоговый менеджмент. В условиях становления рыночных отношений наряду с общими хозяйственными рисками товаропроизводитель подвергается также и налоговому, вызван-

148