

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

ным нестабильностью налогового законодательства, высоким уровнем налоговой нагрузки, несовершенством налогового права и прочими причинами, обуславливающими необходимость применения основ налогового менеджмента на предприятиях.

Управление налогообложением, как и любой, эффективно действующий финансовый механизм, обеспечивается функционированием всех его основных блоков: налоговым планированием, налоговым регулированием и внутренним контролем над налогообложением.

Внутрифирменное налоговое планирование начинается до момента регистрации субъекта хозяйствования и включает в себя обоснование выбора организационно-правовой формы хозяйствующего субъекта с позиций минимизации налоговых издержек.

Следующий шаг подразумевает выбор места осуществления деятельности как головного предприятия, так и его дочерних структур и филиалов. Выбор места позволяет избежать дополнительной налоговой нагрузки от местного (регионального) налогообложения, а при регистрации на территориях, имеющих статус льготного налогообложения (СЭЗ, офшор и т.п.), и существенно снизить налоговую нагрузку.

Особое место в системе налогового планирования занимает определение учетной политики предприятия, что позволяет на законных основаниях как регулировать финансовые результаты предприятия и его денежные затраты, так и формировать фонды и резервы с учетом наиболее благоприятных хозяйственных условий.

Следующим этапом налогового планирования является оценка возможностей различных видов договоров с точки зрения налоговых последствий их заключения, форм расчетов с поставщиками и покупателями, а также регулирование налогооблагаемой базы.

При налоговом менеджменте необходимо учитывать все факторы риска и возможности их минимизации. Одним из реальных путей решения данной проблемы является организация внутрифирменного налогового контроля с привлечением независимых аудиторских организаций. Создание на предприятиях отдельной налоговой службы, обеспечивающей организацию управления налогообложением, учет и

контроль за исполнением налоговых обязательств позволит существенно снизить налоговые риски, действующие в переходной экономике, создать благоприятные условия для развития хозяйственной деятельности субъектов всех форм собственности.

*Г.В. Климик, канд. экон. наук, Н.А. Петренко  
Уманская государственная аграрная академия  
(Украина)*

## **СТРАТЕГИЯ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА В АПК УКРАИНЫ**

Современное сельское хозяйство не может существовать без предвидения будущего и эвристического стиля мышления, обоснованного риска и стратегического управления. Формируют эту стратегию ведущие мотивы: предпринимательских реакций на изменение внешней среды; внутрихозяйственные мотивы предпринимательства; конкуренции и кооперации в развитии продукции и технологии; мотивы предпринимательского риска.

Особое внимание следует уделить взаимосвязи мотивов труда, хозяйствования и предпринимательства. Мотивация труда, в частности, материальная и нематериальная, присущая каждому участнику производственного процесса, мотивация хозяйствования имеют место в трудовых коллективах бригад, которые взаимодействуют в производственном процессе. Эти два вида мотивации (труда и хозяйствования) тесно взаимосвязаны между собой: одни мотивы труда отображают в себе те или иные мотивы хозяйствования, другие — генерируют их. В свою очередь высокий уровень хозяйственной мотивации порождает предпринимательский стиль поведения. И чем выше уровень мотивации высококачественного производительного труда, тем более хозяйственное отношение к работе и более сильное проявление мотивов хозяйствования.

В мотивационном процессе переходного состояния аграрной экономики Украины необходимо вырабатывать новые