

Таким образом, создание такого аналитического отдела, по сути, означает преобразование существующей линейно-функциональной структуры управления в матричную структуру.

БДЭУ. Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт. Бібліятэка.  
БГЭУ. Белорусский государственный экономический университет.  
Библиотека.°

BSEU. Belarus State Economic University. Library.

<http://www.bseu.by> [elib@bseu.by](mailto:elib@bseu.by)

*С.О. Наумчик*  
*БТЭУ ПК (Гомель)*

## **ФОРМИРОВАНИЕ НАЛОГОВОЙ СТРАТЕГИИ В УСЛОВИЯХ ОПТИМИЗАЦИИ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ**

Процессы стратегического управления в области налогообложения на современном этапе развития рыночных отношений в Республике Беларусь, представляют весьма важное направление в менеджменте. С одной стороны, сложность законов и нормативных актов, обилие специфических условий, льгот и т.п. вызывают необходимость применения формальных методов, и, прежде всего, аппарата экономико-математического моделирования для решения проблем планирования финансово-хозяйственной деятельности с учетом процессов налогообложения. С другой стороны, высокий уровень нестабильности в экономике, низкая конкурентоспособность продукции (товаров, работ, услуг), изношенность основных фондов субъектов хозяйствования, высокий уровень дебиторской и кредиторской задолженности и прочие неблагоприятные факторы вынуждают искать неординарные методы управления.

Существенное влияние налогов на воспроизводственные возможности субъекта хозяйствования, на его финансовую устойчивость, деловую активность и, в конечном счете, на экономический потенциал, обуславливает необходимость разработки налоговой стратегии. Однако изучение литературных источников как отечественных, так и зарубежных авторов привело к выводу, что теоретико-методологические подходы по данному вопросу не разработаны и как следствие не находят применения в практической деятельности.

Поскольку рамки тезисов не позволяют дать комплексную характеристику предлагаемой автором методики формирования налоговой стратегии субъекта хозяйствования, то ниже определены лишь основные этапы ее реализации.

1. *Определение периода формирования налоговой стратегии.* Налоговая стратегия является вторичной по отношению к общей стратегии развития субъекта хозяйствования, поэтому продолжительность периода ее формирования не должна выходить за общие временные рамки.

2. *Исследование факторов внешней налоговой среды.* Исследование предопределяет изучение экономико-правовых условий деятельности субъекта хозяйствования с учетом современного состояния функционирования налогового механизма и возможных изменений налогового законодательства в предстоящем периоде.

3. *Формирование стратегических целей деятельности субъекта хозяйствования в области налогового планирования.* Налоговое планирование выступа-

ет ядром налоговой стратегии, и от качества его осуществления во многом зависит оценка всего процесса управления. Налоговое планирование определяет движение денежных потоков, их соответствие материальным ресурсам, обеспечивает реальное использование экономических рычагов, органическое объединение товарно-денежных отношений и системы управления субъектом хозяйствования.

Любая цель требует определенной конкретизации в задачах с учетом особенностей предстоящего развития субъекта хозяйствования. Выполнение стратегических задач способствует обеспечению формирования достаточного объема собственных финансовых ресурсов, оптимизации совокупности налогооблагаемых баз; оценке приемлемости уровня налоговых рисков в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности и т. п.

4. *Временная синхронизация шагов реализации налоговой стратегии.* Синхронизация во времени предусматривает не только согласование всех целевых стратегических нормативов налогового планирования между собой, но и согласование самой налоговой стратегии с общей стратегией развития организации.

5. *Разработка налоговой политики.* В отличие от налоговой стратегии в целом, налоговая политика формируется лишь по конкретным направлениям налогового планирования, требующим обеспечения наиболее эффективного управления для достижения главной стратегической цели этого процесса.

6. *Построение организационно-экономической структуры, нацеленной на реализацию налоговой стратегии.* На данном этапе рекомендуется проводить организационно-экономические мероприятия по следующим направлениям: выделение уровней иерархии налоговой стратегии; построение эффективной организационной структуры для наилучшей реализации налоговой стратегии; подбор персонала, способного осуществлять процесс управления налогообложением.

7. *Разработка системы экономико-правовых мероприятий по обеспечению реализации налоговой стратегии.* Среди экономико-правовых мероприятий можно выделить следующие: составление прогнозов налоговых обязательств организации; разработка возможных альтернативных схем товарно-денежных потоков; организация документооборота; составление платежного календаря; документальное обоснование применяемых схем налогообложения (в частности оснований на получение тех либо иных налоговых льгот); оценка рисков невыполнения стратегических целей и задач.

8. *Контрольные мероприятия за выполнением плановых заданий.*

9. *Оценка эффективности разработанной налоговой стратегии.* Проводится по следующим направлениям: согласованность налоговой стратегии с общей стратегией развития субъекта хозяйствования; согласованность налоговой стратегии с предполагаемыми изменениями внешней среды. Критерием оценки эффективности реализации налоговой стратегии выступает абсолютное и относительное уменьшение налоговых платежей, выплачиваемых субъектом хозяйствования за определенный период.

В заключение следует отметить, что суть налоговой стратегии состоит в том, чтобы выстроить позицию, достаточно сильную (и потенциально гибкую) в отношении достижения поставленной цели вопреки всем непредвиденным вмешательствам внешних сил.

*И.В. Пономаренко, канд. экон. наук  
БГУТ (Гомель)*

## **ПРЕИМУЩЕСТВА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕИНЖИНИРИНГА В ПРОИЗВОДСТВЕ**

По определению М. Хаммера и Дж. Чампи, реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов, чтобы резко, скачкообразно улучшить решающие показатели деятельности компании, такие как стоимость, качество, обслуживание и темпы.

Использование реинжиниринга в деятельности белорусских производителей позволяет, прежде всего, сокращать издержки производства за счет модернизации системы управления и на этой основе повышать конкурентоспособность своей продукции. На этом фундаменте возможна перестройка технологической схемы производства, позволяющая в дальнейшем получать финансовые и маркетинговые преимущества.

Практическое внедрение реинжиниринга в процесс производства осуществить значительно легче, чем кажется, а результаты свидетельствуют о его высокой эффективности. Например, производственное предприятие состоит из восьми основных и двух вспомогательных участков. Восемь основных участков по своим функциональным обязанностям подчинены производственно-диспетчерскому бюро, непосредственным начальником которого является заместитель директора по производству. Сказанное свидетельствует о дроблении производства на участки. Данное разделение затрудняет процесс управления, не способствует оптимизации управления производством.

Процедура обмена информацией также необоснованно затруднена. Например, каждое утро кладовщик узнает, сколько людей не вышло на работу, передает эту информацию мастеру, а мастер – начальнику участка. Начальник участка принимает решение по производственным вопросам и передает информацию по управленческой цепочке. Далее диспетчер передает информацию на склад своего участка, откуда грузчики доставляют необходимые комплектующие, получают сырье, материалы на один рабочий день. Все это затягивается во времени. Пока решения принимаются и передаются, производство стоит, что оборачивается дополнительными затратами.

Производственные цеха имеют неоптимальную структуру управления из-за недогруженности сотрудников работой, дублирования полномочий, а также примитивной системы передачи информации в системе управления. Поэтому, с учетом перспективной необходимости внедрения компьютерных сетей на

БДЭУ. Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт. Бібліятэка.

БГЭУ. Белорусский государственный экономический университет. Библиотека.°.

BSEU. Belarus State Economic University. Library.

<http://www.bseu.by>      [elib@bseu.by](mailto:elib@bseu.by)