

## **ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В отечественной практике экономическая эффективность, каких-либо преобразований, в том числе и реструктуризации, чаще всего рассматривается как степень использования ресурсов, оптимальное использование ресурсов, отдача от произведенных затрат, т.е. как категория отражающая степень эффекта, поскольку любой эффект требует затрат. Поэтому большинство существующих методик оценки эффективности экономических процессов базируется на оценке соотношения результатов от данного процесса и затрат на их получение.

Отсюда возникает необходимость определения наиболее репрезентативных количественных показателей результатов и затрат при оценке эффективности, а также критериев. Те же проблемы характерны и при оценке эффективности организационной реструктуризации. Практически данное направление реструктуризации чаще всего реализуется путем создания филиалов и дочерних предприятий, выделения из состава предприятия структурных подразделений и единиц с правами юридического лица. В свою очередь, создание юридического лица требует решения ряда серьезных вопросов, в частности, выбора наиболее эффективного варианта формирования уставного фонда.

В связи с этим можно выделить несколько приоритетных направлений формирования уставного фонда:

1. Уставной фонд полностью формируется за счет средств предприятия-учредителя. Работники выделяемого юридического лица, имеющие акции предприятия-учредителя, по-прежнему остаются его акционерами.

2. Уставной фонд частично формируется за счет средств предприятия-учредителя, в степени, определенной учредительным договором создаваемого юридического лица. Другая часть уставного фонда формируется за счет средств, привлекаемых инвесторов.

3. Уставной фонд формируется частично за счет средств, принадлежащих работникам выделяемого юридического лица. В этом случае работники выделяемого юридического лица перестают быть акционерами предприятия-учредителя и становятся собственниками создаваемого юридического лица. Недостающая часть уставного фонда формируется за счет средств предприятия-учредителя.

4. Уставной фонд формируется частично за счет средств, принадлежащих работникам выделяемого юридического лица. Недостающая часть уставного фонда формируется за счет средств членов трудового коллектива или других инвесторов (кроме предприятия-учредителя).

После выбора наиболее адекватного варианта формирования уставного фонда, оставшиеся подготовительные мероприятия можно представить в виде следующей последовательности действий:

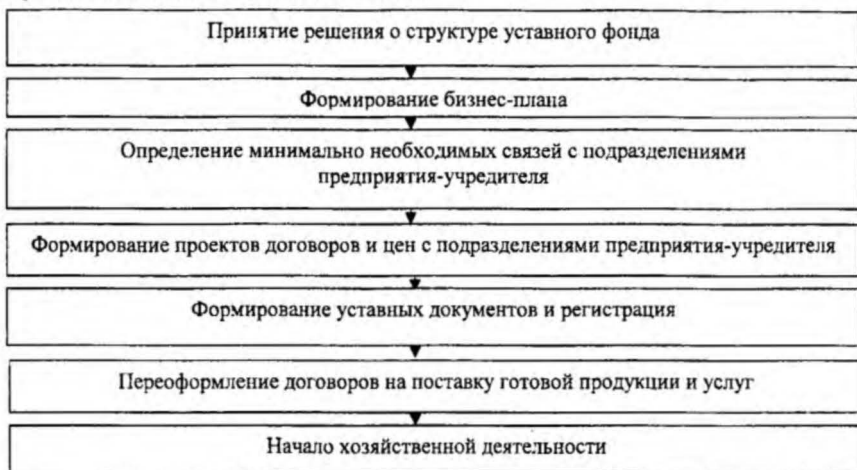


Схема укрупненных этапов по выделению юридического лица

На первом этапе организационной реструктуризации вопрос отношений собственности может решаться в рамках той формы собственности, в которой находится предприятие, начинающее реструктуризацию. В дальнейшем отношения собственности могут приобретать любые формы, соответствующие законодательству Республики Беларусь и уровню развития рыночных отношений.

При оценке эффективности механизма организационной реструктуризации, необходимо учитывать следующие особенности его построения: регулирование внутренних отношений между головным предприятием и структурными подразделениями на контрактной основе; установление для подразделений конкретной четкой миссии, разработанной на основе внутреннего предпринимательства и децентрализации ответственности; отсутствие промежуточных звеньев между высшим руководством материнской компании и подразделениями; наличие полной хозяйственной самостоятельности у подразделения; наличие гибкой системы разрешения конфликтов, возникающих между отдельными подразделениями, а также подразделениями и головным предприятием.

Таким образом, существующие методики оценки эффективности реструктуризации не в полной отражают сущность данного явления, в силу его сложности, разносторонности и многогранности. В связи с этим, для комплексной характеристики эффективности реструктуризации предприятия, необходима многокритериальная система показателей с четко определенными количественными и качественными критериями оценки.