

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

RIMVYDAS KUCINAS

ĮMONIŲ RESTRUKTŪRIZAVIMO PROCESŲ
EFEKTYVUMO DIDINIMAS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: Doc. R.Norvaišienė

KAUNAS 2016

**ĮMONIŲ RESTRUKTŪRIZAVIMO PROCESŲ
EFEKTYVUMO DIDINIMAS**

621N20010 Vadyba

MAGISTRO DARBAS

Studentas

Rimvydas Kucinas
V MVad-4 grupė

2016 m. 05 11 d.

Vadovė

Doc. R.Norvaišienė

2016 m.

Recenzentė

Lekt. Dr. V.Venckuvienė

2016m.

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

RIMVYDAS KUCINAS

621N20010 Vadyba

Baigiamojo magistro darbo „Įmonių restruktūrizavimo procesų efektyvumo didinimas“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2016 m. gegužės 11 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Rimvydo Kucino**, baigiamasis magistro darbas tema „Įmonių restruktūrizavimo procesų efektyvumo didinimas“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Kucinas, Rimvydas. (2016). Increasing the Efficiency of Corporate Restructuring. Master's Final Thesis in. Management Study Programme 621N20010 Supervisor Assoc. prof. R. Norvaišienė Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Management and Administration

Key words: Corporate restructuring, Insolvency, Bankruptcy, Insolvency crisis management.

Kaunas, 2016. 69 p.

SUMMARY

There are some factors, such as different insolvency assessment procedures, prevention of economic and social ramifications and distinct restructuring strategies, which give an incentive to look for solutions that could increase the effectiveness of corporate restructuring and ensure business continuity. If corporate restructuring is initiated on time, it is possible to fully or partially preserve the company that is facing temporary financial difficulties as an active legal entity.

The goal of the study is to analyze the process of corporate restructuring and to present solutions that could increase its effectiveness.

The object of the research is corporate restructuring.

The following objectives have been formulated to achieve the set goal:

1. To define the concept of corporate restructuring and its development;
2. To present the content of the process of corporate restructuring and the typically employed measures;
3. To make conception model of corporate restructuring process management;
4. To determine solutions for ensuring an effective corporate restructuring process based on the results obtained from the empirical research.

The main research results: the highest effectiveness of the restructuring process is achieved via solutions aimed at solving the prevailing problems; however, the effectiveness of such a process is not sufficient.

The stage of a business and the time chosen to initiate corporate restructuring are two very important factors. The restructuring process at the companies that started it at the critical stage (on the verge of insolvency) lasted up to 4 years, whereas the companies that started the restructuring process prior to the critical stage managed to complete it within 1 year or sometimes within 3 months.

TURINYS

ĮVADAS	7
1. ĮMONIŲ RESTRUKTŪRIZAVIMO PROCESO PROBLEMOS ANALIZĖ	9
1.1. Restruktūrizavimo proceso samprata ir raida.....	9
1.2. Išorinių ir vidinių priežastinių veiksnių susijusių su restruktūrizacija analizė	14
2. ĮMONIŲ RESTRUKTŪRIZAVIMO PROCESO VALDYMO EFEKTYVUMO TEORINIAI SPRENDIMAI	18
2.1. Restruktūrizavimo proceso tikslai ir pagrindiniai modeliai	18
2.2. Įmonių restruktūrizavimo procese taikomų metodų analizė ir restruktūrizavimo efektyvumo vertinimo kriterijai.....	27
3. RESTRUKTŪRIZAVIMO PROCESO EFEKTYVUMO VERTINIMO EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA	31
3.1. Tyrimo metodas.....	31
3.2. Tyrimo anketos struktūra ir turinys	32
3.3. Tyrimo eiga ir imtis	34
3.4. Tyrimo rezultatų analizės metodai	36
4. ĮMONIŲ RESTRUKTŪRIZAVIMO PROCESO EFEKTYVUMO VERTINIMO TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	39
4.1. Statistinė ir lyginamoji analizė	39
4.2. Restruktūrizavimo proceso efektyvumo didinimo modelio pritaikymas.....	52
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	58
LITERATŪRA.....	61
Priedai	66

Paveikslų sąrašas

1 pav. Restruktūrizavimo lygiai	18
2 pav. Įmonės restruktūrizavimo modelių tipai.	19
3 pav. Pagrindiniai organizacinio restruktūrizavimo būdai	20
4 pav. Įmonės gyvenimo ciklas	22
5 pav. Restruktūrizavimo proceso etapai.....	26
6 pav. Įmonės išorės ir vidaus aplinkos tyrimas prognozuojant bankroto tikimybę	28
7 pav. Įmonių bankroto grėsmės diagnostikos principai	29
8 pav. Loginė kiekybinio tyrimo seka	31
9 pav. Įmonės UAB “FINDEP“ suteikiamų konsultacijų dėl restruktūrizavimo profilis.....	35
10 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal susidūrimą su verslo krize, proc.....	39
11 pav. Priežastys pagal jų įtaką įmonių nemokumui, krizinėms situacijoms	40
12 pav. Antikrizinio valdymo priemonių taikymas pagal dažnumą.....	43
13 pav. Verslo ciklas	44
14 pav. Verslo krizės/restruktūrizavimo proceso laikas.....	45
15 pav. Norint įvertinti įmonės galimybes rinkoje, pritaikyti veiklos analizės būdai, proc.	46
16 pav. Restruktūrizavimo plano kaip priemonės pritaikymas restruktūrizavimo procese, proc.	47
17 pav. Įmonių taikomos restruktūrizavimo strategijos	50
18 pav. Restruktūrizavimo proceso efektyvumas	51
19 pav. Restruktūrizavimo proceso valdymo modelis remiantis tyrimo rezultatais	56

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Restruktūrizavimo procesų statistika.....	13
2 lentelė. Pradėtų ir baigtų bankroto procedūrų skaičiaus dinamika Lietuvoje 2005-2015 metais	14
3 lentelė. Išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai, susiję su verslo įmonių restruktūrizavimu.....	15
4 lentelė. Įmonių strateginio potencialo kūrimas krizinėje situacijoje Valackienė (2012)	24
5 lentelė. Restruktūrizavimo veiklos kryptys (Earle, Estrin, Leshchenko, 1996, p. 235)	24
6 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos	36
7 lentelė. Kronbacho alfa reikšmių ir atskirų subskalių suderinamumas	37
8 lentelė. Koreliacijos koeficientų interpretacija (Bilevičienė, Jonušauskas, 2010).....	37
9 lentelė. Išorinių veiksnių poveikis įtaka įmonių nemokumui, krizinėms situacijoms.....	41
10 lentelė. Vidinių veiksnių poveikis įtaka įmonių nemokumui, krizinėms situacijoms.....	42
11 lentelė. Sąsajos tarp restruktūrizavimo laikotarpio ir pradėto vykdyti restruktūrizavimo proceso.	45
12 lentelė. Kreditorių vaidmens įvertinimas.....	48
13 lentelė. Regresinės analizės rezultatas.....	52
14 lentelė. Neparametrinių kriterijų reikšmingumas.....	53
15 lentelė. Sąsajos tarp įmonės gyvavimo laikotarpio ir restruktūrizavimo proceso efektyvumo	54
16 lentelė. Sąsajos tarp restruktūrizavimo proceso efektyvumo ir antikrizinių valdymo priemonių...	55

IVADAS

Darbo aktualumas. Kiekvienos įmonės pelno siekimas yra susijęs su versle kylančia veiklos rizika. Dėl tam tikrų priežasčių (nepalankių ekonominių sąlygų, nepakankamos vadovų kompetencijos ir kt.), įmonės gali susidurti su laikiniais finansiniais sunkumais arba atsidurti visiško nemokumo situacijoje. Taikomos nevienodos nemokumo įvertinimo procedūros, ekonominių ir socialinių padarinių išvengimo prevencija, skirtingos restruktūrizavimo strategijos, todėl ieškoma sprendimų, kurių pagrindu įmonės restruktūrizavimas būtų efektyvus ir įmonė turėtų veiklos tęstinumą. Laiku vykdant įmonės restruktūrizavimą, įmonę, susidūrusią su laikiniais finansiniais sunkumais, įmanoma visiškai ar iš dalies išsaugoti kaip veikiančią ūkio subjektą. Baigiamajame darbe pasirinkta analizuoti įmonės gaivinimą, atliekant įmonės restruktūrizavimą.

Darbo naujumas. Dėl mažo restruktūrizavimo procesų skaičiaus visuomenėje vyrauja požiūris, kad restruktūrizavimas – tik žingsnis iki bankroto, įrankis vilkinti bankroto pradžia, perkelti turtą bei išvengti kreditorių sankcijų, tačiau restruktūrizavimą reikia suvokti kaip tam tikrą „išsigelbėjimo“ priemonę, išsaugojant įmonę ar sveiką verslo dalį (Ashta, Diaz-Bretones, Tolle, 2007). Restruktūrizavimo strategijų pagrindu modeliuojamos įmonių perspektyvos, todėl baigiamajame darbe gvildinama restruktūrizavimo problematika, ieškoma būdų kaip gerinti šį procesą.

Lietuvoje restruktūrizavimas įvardijamas „jaunu“ procesu, nors restruktūrizavimo įstatymas veikia nuo 2001 metų, tačiau sena teisinė redakcija su daugybe apsunkinimų ir bendras ekonomikos kilimas lėmė, kad šis restruktūrizavimo įstatymas iš esmės neveikė, restruktūrizuojamų įmonių buvo tik keletas, o veiksmingų restruktūrizavimo strategijų yra ieškoma iki šiol. Diushenalieva ir Ginevičius (2012) atlikdami bankroto institutų lyginamąją analizę pažymėjo, kad Lietuvoje taikomos tokios bankroto procedūros: likvidavimas, restruktūrizavimas ir susitarimai su kreditoriais. Ir nors taikomos visos procedūros, kurių pagrindu visu pirma stengiamasi atstatyti bankrutuojančių įmonių veiklą, o ne jas likviduoti, įprasti ir specifiniai šio proceso būdai bei priemonės nepakankamai plačiai analizuojami ir išdėstomi mokslinėse publikacijose, pateikiant juos dažniau tik vienu ar kitu dominančiu aspektu (Garškaitė-Milvydienė, 2014).

Darbo problema. Prasti restruktūrizavimų rezultatai dėl probleminio restruktūrizavimo proceso, nepalieka verslo išsaugojimo, tuo pačiu ir darbo vietų išsaugojimo galimybių, nes restruktūrizuojamos įmonės įvardijamos nemokiomis ir neieškoma vadybinių sprendimų susikaupusių problemų išsprendimui. Tuo tarpu užsienyje, dėl tobulesnių įstatymų/sistemos, didesnės praktikos ir įdirbio bei palankesnio bendro požiūrio į problemų turinčias įmones, šių procesų ženkliai daugiau ir rezultatai geresni.

Darbo tikslas – ištirti įmonių restruktūrizavimo proceso tikslus ir valdymo modelius ir empiriniu tyrimu nustatyti restruktūrizavimo proceso efektyvumo didinimo sprendimus.

Darbo objektas – įmonių restruktūrizavimo procesas.

Darbo uždaviniai:

1. Apibūdinti įmonių restruktūrizavimo proceso sampratą, pagrindinius požymius ir įtakojančius veiksnius;
2. Išanalizuoti įmonių restruktūrizavimo proceso valdymo modelius, įvardinti restruktūrizavimo tikslus;
3. Pateikti įmonių restruktūrizavimo proceso efektyvumo vertinimo koncepcinį modelį;
4. Remiantis empiriniu tyrimu nustatyti sprendimus, leisiančius užtikrinti efektyvų įmonių restruktūrizavimą.

Darbo metodai:

Mokslinės literatūros palyginamoji analizė. Lyginamasis tyrimo metodas – naudojamas atskleidžiant restruktūrizavimo procese priimamus sprendimus, išryškinant restruktūrizavimo trūkumus ir pranašumus bei atskleidžiant efektyviausius valdymo sprendimus.

Anketinė apklausa. Tyrimui pasirinktas kiekybinis tyrimų metodas, anoniminė anketinė apklausa dėl didelio anketų grįžtamumo ir galimybės greitai gauti duomenis, siekiant apklausti įmones susidūrusias su restruktūrizavimu.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, 3 skyriai su poskyriais, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai (2). Darbe pateikta 16 lentelių, 19 paveikslų. Panaudoti 54 literatūros šaltiniai. Darbo apimtis 65 psl.

1. ĮMONIŲ RESTRUKTŪRIZAVIMO PROCESO PROBLEMOS ANALIZĖ

Šioje darbo dalyje analizuojami įmonių restruktūrizavimo proceso tikslai ir sprendimai, kuriais vertinamas įmonių nemokumas, jo ribos, ir taikomos strategijos siekiant apsaugoti pačių įmonių ir kreditorių interesus. Restruktūrizavimo proceso samprata atskleista teisiniu, finansiniu ir valdymo procesu.

1.1. Restruktūrizavimo proceso samprata ir raida

Įmonės restruktūrizavimą priskiriant veiklos pertvarkymo būdui, laikinų finansinių sunkumų turinčioms įmonėms, arba įmonėms, kuri finansinių sunkumų gali turėti artimiausiu metu, keliamas pagrindinis restruktūrizavimo proceso tikslas yra sudaryti sąlygas įmonėms, turinčios finansinių sunkumų, išspręsti susidariusias finansines problemas, išvengiant bankroto (Įmonių bankroto ir restruktūrizavimo teismų praktika. http://www.adminbiuras.lt/teismu-praktika/case_4544).

Remiantis LR Įmonių restruktūrizavimo įstatymu, „**Įmonės restruktūrizavimas** – visuma šio įstatymo nustatytų procedūrų, kuriomis siekiama išsaugoti ir plėtoti įmonės veiklą, sumokėti skolas ir išvengti bankroto, gaunant įmonės kreditorių pagalbą, taikant ekonomines, technines, organizacines ir kitas priemones.“

Kita svarbi sąvoka, apibrėžiama restruktūrizavimo įstatyme, yra finansinių sunkumų turinti įmonė – „įmonė, kuri negali vykdyti prievolių ir sumažinti nuostolių, kurie, kreditoriams nesuteikus pagalbos, priverstų ją nutraukti veiklą ir bankrutuoti“.

Pirmieji teisės aktai, reguliuojantys asmenų nemokumo klausimus, atsirado dar XVI amžiuje, ir pakeitė anksčiau vyravusią tiesioginę atsakomybę kreditoriui, kai skolininkas tapdavo savo kreditoriaus vergu, į atsakomybę valstybei. Keičiantis socialiniams ekonominiams santykiams, susiformuoja požiūris, kad kartais daug naudingiau kreditoriams neišparduoti likusio skolininko turto, o leisti skolininkui tęsti savo verslą ir sudaryti sąlygas per tam tikrą laiką išmokėti skolas.

Mokslinėje literatūroje restruktūrizavimo sąvoka traktuojama įvairiai. Dažniausiai įmonių restruktūrizavimas traktuojamas kaip įmonės pokyčiai, veiksmai, siekiant įveikti ištikusią didesnę ar mažesnę krizę, atkurti įmonės veiklą, padidinti jos efektyvumą.

Garškaitė-Milvydienė, (2013) restruktūrizavimą pristato kaip priemonę įveikti įmonę ištikusią krizę. Nacionalinės verslo administratorių asociacijos parengtoje Įmonių restruktūrizavimo procesų studijoje (2004) įmonių restruktūrizavimo procesas įvardijamas kaip galimas *ekonominis ir teisinis instrumentas* krizinėje situacijoje esančioms įmonėms, kurios siekia keisti savo ūkinės ir komercinės veiklos kryptis, darbo produktų ir paslaugų rinkoje pobūdį ir (arba) savo finansinių įsipareigojimų

struktūrą. Teisiniu aspektu įmonių restruktūrizavimas gali būti apibrėžiamas kaip procesas, kurio metu įmonė dėl atsiradusių finansinių sunkumų, imasi keisti nusistovėjusią struktūrą, veiklą, arba valdymą, sutelkdama pastangas įmonės išlikimui rinkoje (<http://definitions.uslegal.com/c/corporations-corporate-restructuring/>). Ginevičius et al. (2005) taip pat akcentuoja ir įmonių restruktūrizavimo esmę siejama su įvairiais veiksmis, kuriais siekiama padidinti įmonės veiklos efektyvumą, naujai pertvarkant jos organizacinę ir administracinę struktūrą.

Finansiniu požiūriu restruktūrizavimas gali būti apibrėžtas kaip neapmokėtų skolų valdymo priemonės, per skolų atidėjimą, termino prailginimą, suderinimą naujų palūkanų normų siekiant sumažinti kreditorinius įsipareigojimus (Das, Papaioannou, Trebesch, 2012, p.4)

Zu, Liangrong (2007) restruktūrizavimą sieja su sprendimais, keičiančiais nusistovėjusią įmonės struktūrą, įskaitant atskirų veiklų, nutraukimą, išteklių sumažinimą. Autorius neišryškina nemokumo problemų, o atvirkščiai pertvarkymus sieja su įmonių motyvais siekti konkurencingumo, taip pat siekį išlaikyti ar padidinti akcijų vertę reaguojant į radikalus verslo aplinkos pokyčius. Tačiau išskiria tai, kad restruktūrizavimo procesas yra susijęs su radikaliais veiklos koregavimo sprendimais. Šia kryptimi ir Sabonienė (2007) restruktūrizavimą sieja su įmonės veiklos racionalizavimu, siekiant didinti įmonės konkurencingumą ir prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų ir tokiu būdu padidinant įmonės vertę. Prostor (2001) restruktūrizuojamos įmonės tai ne tik tos, kurios susijusios su paties sektoriaus restruktūrizavimo procesu, bet ir tos, kurios jungiasi su kitomis įmonėmis bendradarbiavimo tikslais. Rock (1997) apibendrinamas restruktūrizavimo procesą jį įvardija kaip įmonės valdymo įrankį, skirta sinergetiniam efektui gauti

Remiantis Europos Komisijos apibrėžimu, restruktūrizavimas apima “bet kokius įmonės organizacinius pokyčius, darančius įtaką darbo jėgos kompozicijai“. Akcentuojamas įmonių restruktūrizavimo poveikis individualiame lygmenyje, kuomet restruktūrizavimo pasėkoje visi įmonės darbuotojai ar jų dalis keičia arba praranda darbą. Įmonių restruktūrizavimo sąvoka apima įvairius su įmonės veiklos pakeitimu/nutraukimu susijusius atvejus: įmonių susijungimą ir prisijungimą, gamybos ar jos dalies perkėlimą, bankrotus bei įmonės veiklos nutraukimą ir kitus atvejus, kurių pasėkoje yra atleidžiami visi arba dalis įmonės darbuotojų (Pasirengimas restruktūrizacijai ir jos valdymas, 2009, p.5).

Taigi, vykdant įmonės restruktūrizavimą, atskiri jos struktūriniai vienetai sujungiami arba išskiriami, funkcijos perduodamos kitiems struktūriniais vienetais, decentralizuojamos arba centralizuojamos. Purlys (2005) vietoj restruktūrizavimo siūlo vartoti *įmonių reabilitacijos terminą*, nes įmonių reabilitacija – tai įmonių, susidūrusių su laikiniais finansiniais sunkumais, veiksmų seka, siekiant išvengti bankroto, atkurti mokumą ir tapti konkurencingomis globalinėse rinkose.

Tikslinga atskirti restruktūrizavimo proceso sąvokos reikšmę nuo bankroto. Anot Miliausko (2010) skirtingai nei bankroto, restruktūrizavimo tikslas yra ne tik apginti įmonės kreditorių interesus, bet ir išsaugoti pačios įmonės veiklą. Tačiau neretai susidaro tokia situacija, kai restruktūrizuojamos įmonės kreditoriai yra su restruktūrizuojama įmone tiesiogiai arba netiesiogiai susiję asmenys, todėl išskyla klausimas, ar visi kreditoriai restruktūrizavimo procese turi tuos pačius tikslus, ar jie yra lygūs ir ar visi turi tokias pačias galimybes apginti savo teises ir teistus interesus.

Kaip matyti iš restruktūrizavimo sąvokos apibrėžimų, įmonių restruktūrizavimas išreiškiamas naujomis verslo formomis, susijungimais, susijusiais su turto ir išteklių pasidalijimu, atskirų finansiškai nuostolingų padalinių atsisakymu, naujų verslo funkcijų įvedimu.

Tyrėjai (Kang, 2007; Carlin, Mayer, 1992; Bernotaitė, 2005) susikoncentruoja į priežastinių veiksnių analizę siekiant apibūdinti restruktūrizavimo proceso raidą ir remiasi savo šalies verslo įmonių (korporacijų) patirtimi.

Kang (2007) fiksuoja 1997 metus, kuomet korporacijos dėl didelių įsiskolinimų bankams patyrė nemokumo ribą. Analizuojamoje situacijoje restruktūrizavimo vaidmuo atiteko šalies kredito įstaigoms. Tuo tarpu Carlin ir Mayer (1992) tirdami privatizacijos procesus Rytų Europoje susitelkia į paties restruktūrizavimo proceso valdymą ir kontrolę, tačiau analizuoja atskirų šalių teisinius reglamentavimus restruktūrizavimo procese (Rusijos, Vokietijos, Lenkijos, Vengrijos ir t.t.).

Lietuvoje restruktūrizavimo procesai taip pat aktualūs tyrėjams, nuo Lietuvos nepriklausomybės atgavimo, kai laisvos rinkos sąlygomis pradėjo formotis nauji visuomeniniai santykiai, kuriuos valstybė siekė reglamentuoti, sukurdama teisės normas, kurios ne tik leistų atsirasti ūkio subjektams, bet ir sureguliuotų jų veiklos pabaigimo procesus. Anot Bernotaitės, (2005) teisės doktrinoje ir praktikoje normų, reguliuojančių šiuos procesus, įtvirtinimui teisės aktuose buvo skiriamas ypatingas dėmesys, ieškant tinkamo ūkinių vienetų mokumo reguliavimo modelio, kuris turėjo padėti laiku nustatyti pirmuosius ūkio subjektų *nemokumo požymius*. Narvilas (2005) akcentuoja, kad teisinėje valstybėje bankroto procesas – neatsiejama rinkos ekonominių santykių dalis ir šis procesas aktualus ne tik ekonominiu, bet ir socialiniu požiūriu, todėl greta pagrindinių verslą reglamentuojančių įstatymų buvo būtina įteisinti ir civilizuotą įmonių pasitraukimą iš rinkos ir valstybės požiūrį į tokių įmonių gelbėjimą, nustatant nemokių įmonių gelbėjimo kriterijus ir prioritetus.

Anot S. Grigaravičiaus (2003), nemažą reikšmę įmonių finansinės būklės stabilumui turi rinkos dalyvių informatyvumas, interesų nesutapimo, investuotojų koncentracijos ir jų pozityvumo nemokių įmonių atžvilgiu aspektai ir kiti faktoriai.

Sabonienė (2007) įsigilindama į transformacijos laikotarpį Lietuvos pramonės įmonių atžvilgiu, t.y. jų privatizavimą ir restruktūrizavimą, pereinamojo laikotarpio problematiką susiejo su smulkaus ir vidutinio verslo skatinimu, tiesioginių užsienio investicijų pritraukimu, infrastruktūros vystymu.

Autorė restruktūrizavimą analizavo kaip procesą susijusi su konkurencija, o pramonės politika, skatinančia konkurencinės rinkos funkcionavimą, šalinant rinkos trūkumus, bet nesikišant į įmonių veiklą tiesiogiai, išreiškė kaip vieną svarbiausių ir būtinausių veiksnių pramonės restruktūrizavimui, plėtrai ir konkurencingumui užtikrinti.

Šiose situacijose atsiranda paieška vadybinių, finansinių ir teisinių sprendimų, norint nustatyti taisykles, kada nemokaus verslo išsaugojimas gali būti laikomas teisėtu. Pats analizės objektas suponuoja tai, kad restruktūrizavimas dažniau analizuojamas kaip teisės doktrinos dalykas, bet mažiau iš vadybos, įmonės finansų valdymo teorijų pozicijos.

Restruktūrizavimas sutinkamas kartu su *nemokumo vertinimo proceso analize*, kuomet nemokumas suvokiamas kaip skolininko nesugebėjimas įvykdyti savo įsipareigojimų, trūkstant trumpalaikio turto, arba faktinis negalėjimas įvykdyti einamųjų mokėjimų. Restruktūrizavimas šiame procese siejamas su *nemokumo sąlygų iškelimu* ir išvengimu subjektų, turinčių finansinių sunkumų, priešlaikinio bankroto (Жилинскии, 1999).

Kai įmonė susiduria su *nemokumo problemomis*, jos vadovams tenka svarstyti sudėtingą problemą – uždaryti įmonę ar tęsti veiklą ir tam, kaip vieną iš instrumentų, taikyti šios įmonės restruktūrizavimą. Teisine prasme įmonė laikoma nemokia, kai nebegali laiku sugrąžinti savo skolų. Prielaidos įmonės restruktūrizavimui apibrėžtos Įmonių restruktūrizavimo įstatymo 3 str. „įmonė neatsiskaito su kreditoriumi daugiau kaip tris mėnesius; įmonė nėra nutraukusi ūkinės komercinės veiklos; įmonei neiškelta bankroto byla ar nepradėtas toks procesas ne teismo tvarka“. Valstybei svarbu turėti tokią nemokumo politiką, kuri sudarytų sąlygas ne tik kuo daugiau įmonių pasinaudoti restruktūrizavimo galimybe, bet ir užtikrintų šio proceso sėkmingą rezultatą arba tai, kad restruktūrizavimo byla laiku būtų nutraukta nesėkmės atveju (Valstybinio audito ataskaita, Įmonių restruktūrizavimo proceso valdymas, 2015).

Miliauskė ir Paliulytė (2013) analizuodamos bankroto vertinimo metodus, nemokumo rodiklius, akcentuoja, kad svarbu išsiaiškinti dėl kokių priežasčių kyla bankroto grėsmė ir kokios yra pagrindinės lemiančios priežastys. Išvengimas bankroto ir įmonės veiklos tęstinumas sietinas su restruktūrizavimu, kuomet vienu iš veiksmingiausių būdų įmonių veiklai objektyviai įvertinti ir numatyti prevencines priemones, anot Pupeikienės (2011) yra įmonių veiklos analizė. Kuomet be laiku atliktos ir nuodugnios analizės neįmanoma tinkamai valdyti įmonės išteklių, nustatyti teisingų jų naudojimo būdų, priimti optimalių investicinių ir finansinių sprendimų bei parengti tolesnės įmonės raidos prognozių. Tik įmonės, kuriose gerai organizuota analitinė veikla ir kurių vadovai atsakingai bei atidžiai stengiasi kuo efektyviau valdyti su verslo rizika susijusius procesus, gali anksčiau nustatyti artėjančią veiklos krizę, operatyviai į ją reaguoti ir sumažinti bankroto tikimybę.

Teisinę įmonių restruktūrizavimo raidą Lietuvoje galima suskirstyti į du pagrindinius etapus:

- Restruktūrizavimo pradžia 2001 m. kovo 20 d., kai įsigaliojo pirmoji LR Įmonių restruktūrizavimo įstatymo redakcija.
- Įmonių restruktūrizavimo įstatymo pakeitimai, įsigalioję nuo 2010 10 01 dienos.

Pažymėtina, kad nors įstatymas, įsigaliojo nuo 2001 metų, tačiau praktikoje iki 2008 metų pabaigos įstatymo teikiama galimybė pasinaudojo tik 41 bendrovė. Nuo 2009 metų restruktūrizuojamų įmonių skaičius ženkliai išaugo, kas siejama su prasidėjusia bendra pasauline ekonomine krize, palietusia daugelį Lietuvos įmonių. Tačiau efektyviai išnaudoti restruktūrizavimo galimybes išgelbėti įmonės trukdė šios pagrindinės priežastys:

- Įstatymo netobulumas, ypač inicijuojant procesą ir priimant sprendimus;
- Praktikos vykdyti restruktūrizavimo procesus stoka trukdė priimti sprendimus įmonės bei kreditoriams (bankams);

Vėlgi, kaip rodo statistika, šioje stadijoje didelė dalis restruktūrizavimo procesų yra nutraukiama. Pastaraisiais metais situacija tik blogėja – jei 2013 metais patvirtinta 2/3 planų, tai 2014 metais – tik šiek tiek daugiau kaip pusę, o 2015 metais – tik apie 1/3.

**1 lentelė. Restruktūrizavimo procesų statistika
(Statistikos departamento duomenys)**

Metai	2013	2014	2015
Iškelta restruktūrizavimo bylų	48	31	39
Patvirtinta restruktūrizavimo planų	32	16	12
Įvykdymo procentas	66,67%	51,61%	30,77%

Lietuvoje 2011–2015 m. I ketv. Tik 6,2 proc. (6 iš 96) visų baigtų ir nutrauktų restruktūrizavimo procesų baigėsi sėkmingai. Viena iš priežasčių, kodėl dauguma procesų baigėsi nesėkme, yra ta, kad parengti planai *neužtikrina restruktūrizuojamos įmonės finansinių problemų sėkmingo sprendimo*. (Valstybinio audito ataskaita, Įmonių restruktūrizavimo proceso valdymas, 2015).

Kaip rodo statistiniai duomenys Lietuvoje, daug įmonių susiduria su finansinėmis problemomis ir bankrutuoja, tačiau restruktūrizuojamų įmonių skaičius palyginti labai mažas. (žr. lentelė).

2 lentelė. Pradėtų ir baigtų bankroto procedūrų skaičiaus dinamika Lietuvoje 2005-2015 metais (Statistikos departamento duomenys)

Metai	Atitinkamais metais baigtų bankroto procesų skaičius	Atitinkamais metais pradėtų bankroto procesų skaičius
2005	768	773
2006	764	759
2007	785	606
2008	672	957
2009	558	1844
2010	688	1637
2011	1004	1273
2012	1382	1401
2013	1449	1552
2014	1606	1686
2015		1970

Pradėtų bankroto procesų per 2005-2015 metus išaugo 1197 (155 proc.). Iš to galima daryti išvadą, kad įmonės neišnaudoja įstatymo teikiamų galimybių išgelbėti verslą.

Galima teigti, kad restruktūrizavimo procesas nėra efektyvus ir ekonomiškai pagrįstas, padedantys įmonės vadovybei ir akcininkams patiems remtis siūlomu veiklos planu, savo veiksmais įrodant, kad tiki įmonės perspektyvomis. Restruktūrizacijos procese tikslinga pabrėžti ekonominę naudą, palyginant veiklos scenarijus restruktūrizavimo ir bankroto atvejais. Be to, svarbu įvertinti ir priežastis, susijusias su įmonių nemokumu ir restruktūrizavimo procesu.

1.2. Išorinių ir vidinių priežastinių veiksnių susijusių su restruktūrizavimu analizė

Tarptautinėje verslo aplinkoje įvykę pokyčiai, turėjo įtakos daugelio pasaulio valstybių socialinei ir ekonominei raidai. Šioje darbo dalyje siekiama išskirti išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius, atliekant palyginamą tyrėjų darbų analizę.

Įmonių restruktūrizavimo procesą su greitai kintančiomis išorinėmis verslo sąlygomis susiejo Stundžienė ir Bliekienė (2012), kuomet įmonės dėl poveikio jų veiklai, nesugeba prie jų prisitaikyti ar tinkamai reaguoti, todėl patiria finansinių sunkumų ir net veiklos nuosmukį. Tokioje nuolat kintančioje aplinkoje įmonės išsilaiko, jeigu jos tinkamai reaguoja į situacijas ir jų priimamų sprendimų spektras bei sudėtingumas atitinka jose susidariusių sunkumų mastą. Tokia problema sprendžiama apimant

daugelį sričių, susijusių su įmonių veiklos sąlygomis. Įmonei tenka daug dėmesio skirti netikėtiems išoriniams ir vidiniams sunkumams bei kliūtims įveikti, kad pasiektų savo užsibrėžtus tikslus.

Besikeičianti rinkos situacija apsunkina verslo organizavimą, jo plėtrą, todėl anot Tamošaitienės ir Juškevičienės (2010), norint išsaugoti verslą, jo stabilumą bei tęstinumą, labai svarbu objektyvios padėties vertinimas, nes įmonė, kuri nuolat atlieka savo veiklos vertinimą, gali iš anksto nustatyti jam grėšiančius pavojus ir laiku imtis veiksmų ūkio veiklai gerinti.

Išorinės aplinkos veiksniai išskiria Bivainis ir Tamošiūnas, (2003) teigdami, kad aštrėjanti konkurencija tarptautiniu mastu, globalizacija ir mobilumas skatino įmonių restruktūrizavimą. Siekimas neprarasti konkurencingumo vertė įmones keisti valdymo struktūras, dažnai – decentralizuoti valdymą, mažinti darbuotojų skaičių (p.9). Garškaitė-Milvydienė (2014) taip pat akcentuodama, kad įmonių pertvarkos ir restruktūrizavimo procesai rinkos ekonomikos sąlygomis vyksta nuolat tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse, išskiria valstybių ekonominių sistemų integracijos ir globalizacijos procesus, sukėlusius rinkos pokyčius. Akcentuoja ir konkurencija, jų siekis išlaikyti ar sustiprinti pozicijas šalies ir užsienio rinkose (Garškaitė-Milvydienė, 2014). Stasytytės ir Aleksienės (2015) teigimu riziką gali sukelti išoriniai ar vidiniai veiksniai, tad bendrai rizikos veiksniai suskaidomi į dvi grupes: išorinius ir vidinius.

Sudarytoje lentelėje matyti autoriai tyrę išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai, lėmusius verslo įmonių restruktūrizavimą.

3 lentelė. Išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai, susiję su verslo įmonių restruktūrizavimu

Autoriai	Išorinės ir vidinės aplinkos veiksniai
Santarek, 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Naujos technologijos ir konkurencija • Ekonominis ciklas • Globalizacijos procesai
Garškaitė-Milvydienė, 2014, p.	<ul style="list-style-type: none"> • Integracijos ir globalizacijos procesai; • Konkurencija
Bivainis, Tamošiūnas, 2003, p.8-9	<ul style="list-style-type: none"> • Verslo tarptautinėse rinkose globalizavimas; • verslo valstybinio reguliavimo mažinimas; • Spartūs technologiniai pokyčiai (ypač informacinių technologijų srityje); • kapitalo koncentracija. • politinis nestabilumas įvairiuose žemynuose; • stambių tarptautinių, ne tik ekonomiškai, bet ir politiškai orientuotų verslo subjektų įtaka valstybių socialinei, ekonominei ir politinei raidai.

Stasytytė, Aleksienė, 2015, p.141-142.	<p>Išorinė rizika:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tiesioginio poveikio veiksniai (įstatymai, mokesčių sistema, partnerių elgesys, korupcija ir reketas ir kt.) • netiesioginio poveikio veiksniai (politinė ir ekonominė šalies situacija, rinkos dinamika, tarptautiniai įvykiai, stichinės nelaimės ir kt.). <p>Vidiniai veiksniai kaip rizikos, užprogramuotos įmonės veikloje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • personalo rizika (personalo kaita, kvalifikacija ir kt.), • informacijos ir proceso rizika (IT trukdžiai, nepakankama informacijos sklaida ir kt.), • verslo partnerių rizika (priklausomybė nuo pagrindinių tiekėjų ir užsakovų).
Pupeikienė, 2011	<p>Išoriniai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ekonominiai: (valstybės monetarinė, fiskalinė mokesčių sistemos; investicinė, užsienio prekybos politikos, kainodaros sistema, infliacija, paskolų teikimo ir palūkanų normos politika, konkurencija, eksporto ir importo pokyčiai, bankų ir kapitalo rizikos išvystymas, ūkio infrastruktūra ir kt.) • Politiniai teisiniai (teisės aktų kokybė, valstybinio reguliavimo politika, pagalba smulkiam ir vidutiniam verslui, ūkio politinės sistemos stabilumas ir kt.) veiksniai. • Socialiniai: valstybės socialinė politika, nedarbo lygis, socialinio apsirūpinimo sistema, emigracija ir imigracija. • Technologiniai: technologijų ir inovacijų naudojimo valstybinis skatinimas ir rėmimas, darbų sauga, sąlygų sudarymas naujiems produktams ir paslaugoms kurti. <p>Vidiniai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gaminamos produkcijos ir teikiamų paslaugų sudėtingumas, atliekamų ūkinių operacijų mastas ir kitos veiklos ypatybės. Svarbiausi: įmonės organizacinė valdymo struktūra, vadovų verslo filosofija ir veiklos stilius, personalo valdymo politika, buhalterinės apskaitos ir vidaus kontrolės sistemos būklė.

Kaip matyti 3 lentelėje išorinės aplinkos veiksniai išskiria Bivainis ir Tamošiūnas, (2003) teigdami, kad aštrėjanti konkurencija tarptautiniu mastu, globalizacija ir mobilumas skatino įmonių restruktūrizavimą. Siekimas neprarasti konkurencingumo vertė įmones keisti valdymo struktūras, dažnai – decentralizuoti valdymą, mažinti darbuotojų skaičių (p.9). Garškaitė-Milvydienė (2014) taip pat akcentuodama, kad įmonių pertvarkos ir restruktūrizavimo procesai rinkos ekonomikos sąlygomis vyksta nuolat tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse, išskiria valstybių ekonominių sistemų integracijos ir globalizacijos procesus, sukėlusius rinkos pokyčius. Akcentuoja ir konkurencija, jų siekis išlaikyti ar sustiprinti pozicijas šalies ir užsienio rinkose (Garškaitė-Milvydienė, 2014). Stasytytės ir Aleksienės (2015) teigimu riziką gali sukelti išoriniai ar vidiniai veiksniai, tad bendrai rizikos veiksniai suklasifikuoja į dvi grupes: išorinius ir vidinius.

Pridotkienė ir Dapkus (2010) akcentuoja, kad literatūroje sutinkama tyrimų, atliktų siekiant išsiaiškinti, kokie dar (be finansinių) rodikliai gali padėti numatyti įmonės veiklos perspektyvas, jos sėkmę rinkoje. Remiantis atliktais tyrimais autorės cituoja (Erdhardt et al, 2003; Knight et al, 1999), kurie įmonės sėkmę sieja su vadovų ir įmonės darbuotojų charakteristikomis, kitais autoriais remdamosios autorių (Makridakis, 1991, Bernhardsen, 2001) pažymi, kad įmonės amžius, arba aktyvios

veiklos trukmė gali būti patikimas rodiklis vertinant įmonių kreditinę riziką. Įmonės veiklos sėkmė analizuojama ir per konkurencingumo matą bei jį veikiančius veiksnius, per įmonės veiklos našumo rodiklius (Alinaitwe, Hansson, 2009) ir įmonės augimo tempus (Pridotkienė ir Dapkus, 2010).

Išsamus ir įvairiapusiškas įmonės vidaus ir išorės situacijos įvertinimas padeda suvokti ir adekvačiai įvertinti restruktūrizavimo procesų sėkmę lemiantį sąlygų kompleksą ir priimti galutinį sprendimą dėl jos, kaip įmonės strategijos, pasirinkimo. Todėl tokią analizę galima įvardinti kaip vieną iš esminių įmonių veiklos restruktūrizavimo krypčių.

Januševičiūtė ir Jurevičienė (2009) akcentuoja, kad daugelis nesėkmių dažniausiai priklauso nuo įmonės valdymo sistemos netobulumo, nes nuo vadovybės kuriamų aplinkos sąlygų priklauso, ar kritinės, krizinės įmonės situacijos bus identifikuotos laiku, o sprendimai, padedantys spręsti kilusias problemas, bus tinkami.

Nacionalinės administratorių agentūros atliktoje restruktūrizavimo procesų studijoje (2004) nurodoma, kad įmonės restruktūrizavimo sėkmę galėtų užtikrinti šie faktoriai:

- įrodymai, kad įmonės verslo perspektyvos, galimybės atkurti ir toliau sėkmingai vykdyti veiklą ir priištus įsipareigojimus kreditoriai, tuo pačiu išliekant patraukliu verslo partneriu.
- įmonės savininkų, kreditorių įsitikinimas, kad įmonės restruktūrizavimo atveju gaunama nauda yra didesnė, nei pradėjus bankroto procedūrą
- restruktūrizavimo proceso dalyvių situacija nepablogės, lyginant su restruktūrizavimo proceso pradžia.
- garbingas visų restruktūrizavimo dalyvių elgesys.

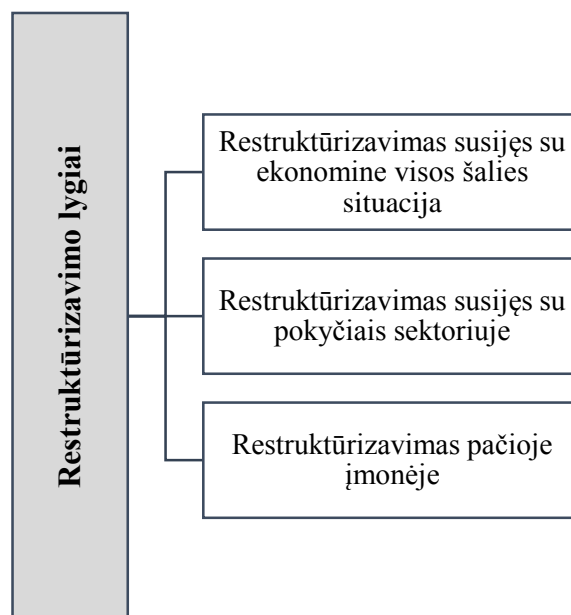
Tyrimais įrodoma, kad šiuolaikinė verslo aplinka neatsiejama nuo iššūkių, keliamų verslo įmonėms, todėl verčia ieškoti naujų verslo išsaugojimo rinkoje būdų, imtis intensyvesnių veiklos efektyvumą didinančių priemonių. Kaip viena iš aktualiausių yra išskiriamas įmonių restruktūrizavimo procesas, kurio efektyvumas sietinas su laiko kriterijumi ir taikomomis strategijomis bei sprendimais. Šių išsakytų teiginių pagrindu atliekama teorinė restruktūrizavimo modelių, sprendimų analizė.

2. ĮMONIŲ RESTRUKTŪRIZAVIMO PROCESO VALDYMO EFEKTYVUMO TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1. Restruktūrizavimo proceso tikslai ir pagrindiniai modeliai

Restruktūrizavimas išreiškiamas trimis lygiais, kurie remiantis Crum ir Goldberg, (1998) gali būti susiję su ekonominiais procesais šalyje, makroekonominė politika; restruktūrizavimas verslo sektoriuje susijusi su įmonių susijungimais ir restruktūrizavimu pačioje organizacijoje. Šalies lygmeniu įmonių stambėjimas, jų restruktūrizavimas, kaip rodo šalių patyrimas yra daugelio vidinių ir išorinių veiksnių įtakojamas procesas.

Sektoriaus restruktūrizavimo lygmenyje, Melnikas (2003) išskiria grėsmes, kurias lemia apsirūpinimo žaliavomis bei energijos išteklių alternatyvių galimybių stoka, taip pat bendra turimų išteklių pabrangimo tendencija, kuri jau susijusi su nesugebėjimu reikiamu mastu restruktūrizuoti bei diversifikuoti pramonę taip, kad ji labiau būtų orientuota į mokslą ir intelektiniam bei kvalifikuotam darbui imlių produktų kūrimą ir vis mažiau priklausoma nuo tų aplinkybių, kurios yra susijusios su žaliavomis bei energijos išteklių ir kelia papildomas grėsmes pramonės plėtrai.



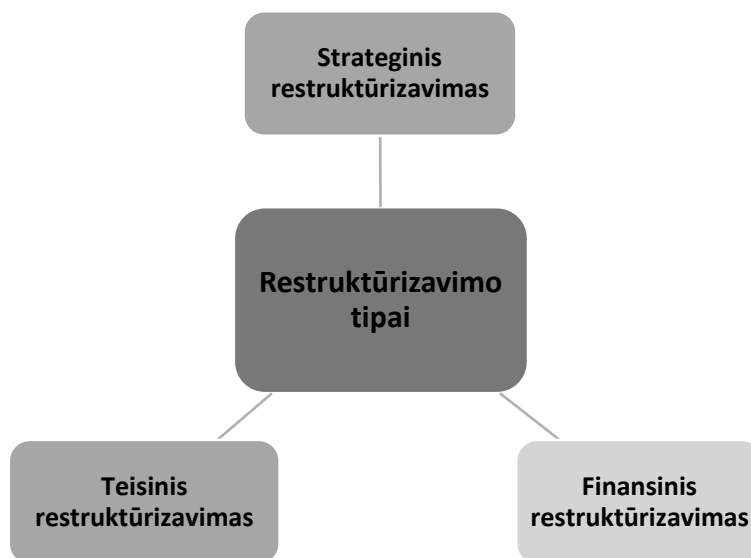
1 pav. Restruktūrizavimo lygiai (Crum, Goldberg, 1998)

Restruktūrizavimą išreiškiant kaip procesą, kuris susijęs su įmonės prisitaikymu, atsinaujinimu, fiksuoti reikėtų būtinus pakeitimus, sąmoningai vykdomus siekiant išvengti neigiamų pasekmių ir tobulinti organizacijos veiklą. Veiksniai, kaip pavaizduota 1 paveiksle bus susiję su paties sektoriaus struktūra ir ekonomine šalies situacija.

Kaip teigia Palmer, Osterweil ir Whitehead (1996), kuriuos cituoja Barvydienė ir Pundzienė, (2001) pokyčiai organizacijoje yra „organizacijos pastangos atsinaujinti ir pereiti nuo tradicinės struktūros prie naujo dinaminio modelio, kuris padėtų žmonėms išreikšti savo kūrybines galias, išvalgą; taip pat skatintų tobulinimąsi“. Kitaip tariant, pokyčiai organizacijoje dažniausiai paliečia tiek formaliąją (organizacijos strategiją, tikslus, struktūrą, technologijas, vadybą ir pan.), tiek ir neformaliąją (organizacijos kultūrą, politiką, vadovavimo stilių ir pan.) organizacijos posistemes (Barvydienė, Pundzienė, 2001).

Pripažįstama, kad su krizėmis faktiškai susiduria kiekviena įmonė, tačiau dauguma jų nesiima produktyvių veiksmų, kad jas įveiktų. Krizės problemos sprendžiamos ne pirminės raiškos stadijoje ir dažniausiai chaotiškai, t. y. neturint strateginio krizių valdymo plano. Dar painesnė situacija susidaro tuomet, kai reikia apie tai informuoti įmonės darbuotojus, vidinę ir išorinę verslo aplinkas, taip pat palaikyti realų organizacijos reprezentavimą, parengti žinių vadybos specialistus, modernios organizacijos lyderius (Valackienė, 2015).

Dėl įmonių veiklos *specifikos rinkose* galimos įvairios restruktūrizavimo atmainos, iš kurių esminės yra šios: **organizacinis arba strateginis įmonės restruktūrizavimas, teisinis, finansinis** (žr. 2 pav.).



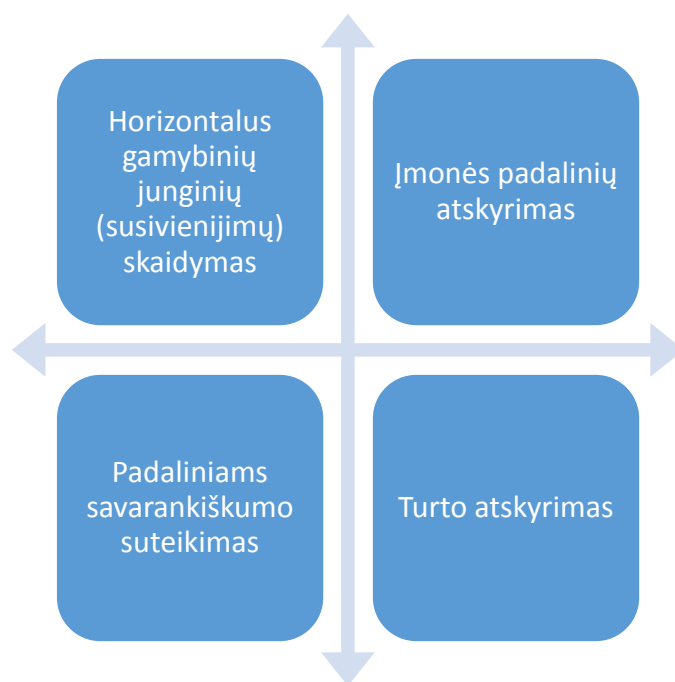
2 pav. Įmonės restruktūrizavimo modelių tipai. (Sudaryta autoriaus pagal Bivainį ir Tamošiūną, 2003)

Strateginis restruktūrizavimas apibūdinamas įmonių veiklos nukreipimu į naujas rinkas, investicijų, skirtų atnaujinti pagrindinį kapitalą, pradėti gaminti naujus gaminius, plėsti mokslinius tyrimus, skatinimu.

Organizacinis restruktūrizavimas apibūdinamas:

- horizontaliu gamybinių junginių (susivienijimų) skaidymu;
- įmonės vidaus struktūros pokyčiais, atskiriant finansiškai negyvybingus padalinius, reorganizuojant arba likviduojant jų veiklą.

Pagrindiniai *organizacinio restruktūrizavimo* būdai galėtų būti šie: įmonės išskaidymas į kelias nepriklausomas įmones; įmonės padalinių atskyrimas, išlaikant gamybinius ir turtinius (nuosavybės) ryšius su pagrindine įmone; įmonės turto dalies atskyrimas, kuriant bendras įmones; visiško savarankiškumo kai kuriems padaliniams suteikimas, išsaugant nuosavybės ryšius su pagrindine įmone.



3 pav. Pagrindiniai organizacinio restruktūrizavimo būdai (Sudaryta pagal Bivainį ir Tamošiūną, 2003)

Įvardintus **organizacinio restruktūrizavimo** būdus jungia tai, kad taikomos priemonės norint sumažinti riziką per išteklių paskirstymo strategiją. Šie sprendimai siejami ir veiklos diversifikavimu, kuomet diversifikavimo strategijos taikymo atveju, įmonės vidaus situacijos įvertinimas atliekamas dviem aspektais: komercinės ir ūkinės veiklos rezultatų prognozėmis ir pačios įmonės stipriųjų ir silpnųjų pusių nustatymu.

Šie sprendimai sutampa su įmonių restruktūrizavimo procesu, kadangi šio proceso pradžioje turi būti atliekama įmonės veiklos analizė. Daugelis mokslininkų savo straipsniuose tvirtina, kad pasirinkus diversifikacijos strategiją, įmonės bendrasis turtas sumažėja ir akcininkai, norėdami parduoti savo akcijas, turi jas parduoti pigiau.

Šimkūnaitė (2012) remiantis tyrėjais išskiria tris pagrindinius vadybinius veiklos diversifikavimo tikslus:

- Padidinti pelningumą (Jensen, Murphy 1990), įtaką ir prestižą (Jensen 1986).
- Sustiprinti organizacijos poziciją rinkoje (Shleifer, Vishny 1990).
- Mažinti investuotojų riziką mažinant verslo riziką (Amihud, Lev 1981).

Kaip matyti, skirtingai nuo restruktūrizavimo, diversifikacija yra siekiama ne tik su atsisakymu nepelningų ar rizikingų verslo sričių, tačiau ir siekiant didesnio pelningumo. Restruktūrizavimo atveju, daugiau yra orientuojamasi į pačių nuostolių ir rizikos sumažinimą.

Tačiau, įmonės veiklos diversifikacijos problema yra rinkos situacijos įtakos šio proceso efektyvumui išaiškinimas. Mažiau tiriama kaip kinta diversifikacijos, kaip prisitaikymo prie išorės sąlygų strategijos, vaidmuo žymiai pasikeitus situacijai rinkoje. Tuo tarpu atlikti tyrimai rodo, kad tarp šių dviejų procesų, *diversifikacijos ir rinkos situacijos*, egzistuoja glaudus ryšys: rinkoms traukiantis diversifikacijos reikšmė auga, rinkoms plečiantis, jos reikšmė mažėja. Kai rinka nusistovėjusi, diversifikacija yra prasminga tam tikrose rinkose (Ginevičius 2009).

Anot Samuelso, restruktūrizavimas siekiant **veiklos diversifikavimo** buvo populiarus praėjusio amžiaus penktąjį-dešimtąjį dešimtmečiais (Samuels, Wilkes ir kiti, 1994). Tuo įmonės siekė: mažinti veiklos riziką; plėsti verslą; perskirstyti materialinius ir žmogiškuosius išteklius, perkeltiant juos iš brandos stadijoje esamų veiklos rūšių į perspektyvias veiklos rūšis; didinti turimų vidinių pajėgumų ir išteklių naudojimo efektyvumą; dominuoti rinkoje; didinti įmonės rinkos vertę.

Vėliau restruktūrizuojant įmones diversifikavimo tikslo siekimas nėra dažnas. Šią tendenciją bandyta aiškinti tuo, kad įmonių valdymo organizacinė ir finansinės veiklos kontrolės sistemos (jų nepertvarkius) negali užtikrinti veiklos efekto vien padidinus jos mastą ar veiklos struktūros proporcijas, tai parodė ir santykiškai sumažėjęs diversifikuotų įmonių pelnas (Kindurys, 2001).

Anot Kutut, Ginevičius ir kiti (2008) visi diversifikacijos motyvai ir tikslai turi vieną pagrindą – visi tikslai kyla iš būtinybės eliminuoti produkto ar *verslo gyvavimo ciklą svyravimo* įtaką įmonės veiklos efektyvumui. Produkto gyvavimo ciklas yra vienas pagrindinių veiksnių, kuris veikia apsisprendimą dėl diversifikacijos strategijos. Todėl būtina išnagrinėti, kokie gyvavimo ciklo elementai svarbūs diversifikacijai.

Rizika yra nuolatinė verslo subjekto dalis, kuri susijusi su įmonės ciklo stadijomis. Tarp sektoriaus ir pačios įmonės bendra yra tai, kad tiek pramonės šakose, tiek pačioje įmonėje vyksta tam tikras ūkinės veiklos svyravimas. Bendrosios ūkinės veiklos ciklas susideda iš keturių fazių (Jakutis et al., 2007):

– nuosmukis – laikotarpis, kai greitai mažėja bendroji paklausa, kurią lydi maža pateikiamos produkcijos apimtis ir didelis nedarbas;

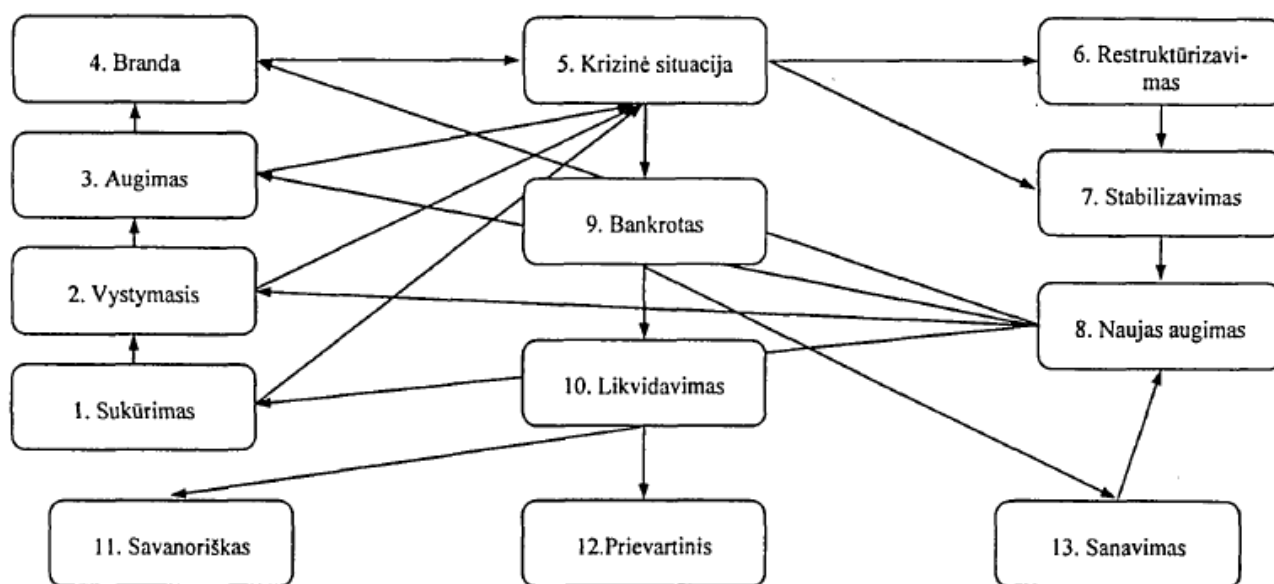
– atstatymas – padidėja bendroji paklausa, kurią lydi produkcijos apimtys didėjimas ir nedarbo mažėjimas;

– pakilimas – bendroji paklausa pasiekia, o vėliau ir pranoksta palaikytiną produkcijos apimtį (galimas bendrasis nacionalinis produktas). Pasireiškia visiškas užimtumas, perteklinė pasiūla lemianti bendrą kainų kilimą;

– nuosmukis – pakilimas baigiasi. Mažėja bendroji paklausa, sukeldama iš pradžių nedidelį gamybos apimtys mažėjimą ir nedarbą, o vėliau, mažėjant paklausai, prasideda nuosmukis.

Taigi, kiekviena stadija turi savų vystymosi ypatumų, kiekvienos yra savitos krizinės situacijos priežastys. Jei krizinė situacija nesprenžžiama, išsivysto krizė, ir įmonė bankrutuoja. Besikeičiančioje įmonėje visada yra galimybė žlugimo išvengti. Jei krizė išsprenžžiama, atsiranda galimybė stabilizuoti įmonės veiklą ir įmonė nepatiria bankroto (4 pav.).

Skirtingai negu aiškinamas tradicinis bankrotas, paveiksle numatytos visų vystymosi etapų krizinės situacijos ir restruktūrizavimo galimybė.



4 pav. Įmonės gyvenimo ciklas (Sakalas, Virbickaitė, 2003)

Kutut (2008) ir kiti pristatė V. Dickinson metodą gyvavimo ciklo stadijoms, kur autorė pritaiko Gort ir Klepper (1982) siūlomą penkių gyvavimo ciklo aprašymą konkrečiai rinkai, nes pramonės ar rinkos gyvavimo ciklą ji laiko atskirų įmonių gyvavimo ciklų visuma. Anot, Dickinson, gyvavimo ciklas susideda iš įvedimo, augimo, brandos, pagyvėjimo ir smukimo fazių. Konkrečiai gyvavimo ciklo fazei nustatyti naudojami trijų rūšių pinigų srautų – grynujų pinigų srautas iš pagrindinės veiklos, grynujų pinigų srautas iš investicijų bei grynujų pinigų srautas iš finansinės veiklos – charakteristikas (teigiamas arba neigiamas). *Įmonės restruktūrizavimo vertinimas gyvavimo ciklo stadijomis pagal*

Dickinson rodo, kiek svarbus kiekvienos atskiros įmonės vertinimas atsižvelgiant ne tik į nemokumo rodiklius, bet ir į sektoriaus gyvavimo ciklo fazę. Tyrimu įrodoma, kad įvedimo ir smukimo fazės vieta gyvavimo ciklo trajektorijoje (pirmoji ir paskutinė klasikinio gyvavimo ciklo fazės) yra būtinos sąlygos gyvavimo ciklui apskritai. Visos kitos stadijos pasižymi nepastovumu ir praktikoje jų eiliškumas kinta priklausomai nuo susidariusių ekonominių sąlygų (Kutut, 2008, p.173).

Strateginis įmonės restruktūrizavimas. Pokyčiams tiek ekonominėje erdvėje, tiek pačioje organizacijoje vykti reikalinga pateikti naujų minčių: konceptualios pateikiamo reiškinio analizės ir taikomumo pavyzdžių. Negatyvios socioekonominės sąlygos organizacijoje išprovokuoja krizines situacijas, kurias privalu laiku nustatyti ir valdyti. *Atsiranda strateginio valdymo neišvengiamumas.* Krizių valdymas jau nebėra nauja mokslinės analizės sritis, tačiau kaip vientisas socialinis reiškinys mokslinėje literatūroje yra nepakankamai aptartas. Daugiausia aprašomi atskiri valdymo aspektai. Atskiri mokslininkai diskutuoja strateginio valdymo klausimais, tačiau reikia pastebėti, jog konceptualioje diskusijoje pasigendama *išsamios sisteminės analizės ir vertinimo.* Modernus gyvenimas ir ūkio segmentuose bei organizacijose atsirandančios krizinės situacijos ignoruoja tradicinius valdymo modelius, juolab kad juose daugiau analizuojama organizacijos kaip ūkio subjekto situacija.

Valackienė (2012) išskiria pasyvųjį ir aktyvųjį įmonių pertvarkos būdus, kurie įvardijami kaip du krizių valdymo modeliai. Pasyvusis krizės įveikimo modelis, dar vadinamas reaktyviuoju, dažniausiai taikomas, kai pavėluotai reaguojama į vykstančius negatyvius pokyčius. Šiuo atveju apsiribojama operatyvinėmis antikrizinėmis priemonėmis, padedančiomis mažinti išlaidas.

Taikant *aktyvųjį krizės valdymo modelį*, siekiama įvertinti įmonės situaciją pagal veiklos sritis, taikomas valdymas, atsižvelgiantis į nukrypimus. Priimami sprendimai siekiant naujai suformuoti strateginį potencialą. Tokiu būdu įmonė orientuojasi ne tik į finansinių rodiklių gerinimą, bet ir numato pertvarką gamybos, produkto plėtros ir pardavimo, personalo tobulinimo srityse (Sakalas, Savanevičienė 2003; Sakalas, Virbickaitė 2011; Andziulienė 2012) (žr. 4 lentelė).

4 lentelė. Įmonių strateginio potencialo kūrimas krizinėje situacijoje Valackienė (2012)

Veiklos sritis	Galimi veiksmai
Gamyba	– Asortimento atnaujinimas – Dalinis ar visiškas asortimento pakeitimas – Asortimento plėtimas ar siaurinimas
Rinkodara	– Naujos produkcijos pelningumo analizė – Atsisakomų gaminių nuostolingumo pagrindimas – Paklausos tendencijų prognozavimas
Vystymo ir tyrimo darbai	– Technikos, technologijos vystymosi tendencijų prognozavimas – Naujos produkcijos vystymas
Realizavimas	– Gaminių paskirstymo pateikimo kanalais struktūros pakeitimas – Pateikimo kanalų skaičiaus didinimas ar mažinimas – Produkcijos pateikimo kanalų dalinis ar visiškas pakeitimas
Kita	– Personalo kvalifikacijos kėlimas

Aktyvus valdymas – tai toks valdymo būdas, kai sprendimai daromi remiantis ateities tendencijų prognozavimu. Tai reiškia, kad portfeliui stengiamasi atrinkti patraukliausias investicines priemones, kurių grąža labai priklauso nuo sektoriaus, regiono bei įsigijimo ir pardavimo momento. Todėl daug pastangų dedama nustatant didžiausią augimo potencialą turinčius regionus, sektorius ar atskiras įmones. Aktyvaus valdymo tikslas yra pelnas, tačiau dažniausiai pabrėžiamas siekis gauti didesnę grąžą nei vidutinė tos rinkos grąža (Lileikienė, Daugintytė, 2009).

Kaip matyti prie operatyvinių antikrizinių priemonių, padedančių mažinti išlaidas priskirtinos susijusios su išlaidų mažinimu, bet ir galimais gamybos/prekybos krypties keitimais.

Tuo tarpu Earle, Estrin ir Leshchenko (1996) papildomai išskiria sprendimus susijusius su darbuotojais ir investicijomis.

5 lentelė. Restruktūrizavimo veiklos kryptys (Earle, Estrin, Leshchenko, 1996, p. 235)

Produkcijos/gamybos strategija	Darbuotojų strategija
• Pakeitimas veiklos sričių	• Darbo jėgos sumažinimas
• Produkcijos asortimento keitimas	• Darbo jėgos padidinimas
• Sumažinimas prekybos vietų	• Sumažinimas socialinių išmokų
• Produkcijos kokybės didinimas	• Sumažinimas atlyginimų
• Efektyvesnis išteklių panaudojimas/turto perskirstymas	• Atlyginimų diferenciacija
• Keitimas technologijų	
• Konsultacija su specialistais	
• Investicijų poreikio įvertinimas	

Investavimo strategija	Marketingo strategija
<ul style="list-style-type: none"> • Paskolų redukcija 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingo (rėmimo) sustiprinimas
<ul style="list-style-type: none"> • Naujų paskolų sutarčių sudarymas su bankais 	<ul style="list-style-type: none"> • Informacijos skleidimo kanalų keitimas
<ul style="list-style-type: none"> • Naujų paskolų sutarčių sudarymas su nefinansinėmis institucijomis 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiekėjų analizė
<ul style="list-style-type: none"> • Paskolų atidavimo terminų peržiūra ir suderinimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Naujų rinkų paieška vietinėje rinkoje
<ul style="list-style-type: none"> • Bendradarbiavimas su kreditoriais 	<ul style="list-style-type: none"> • Naujų rinkų paieška užsienio rinkoje
<ul style="list-style-type: none"> • Investitorių paieška 	<ul style="list-style-type: none"> • Kainodaros sprendimų peržiūra remiantis konkurentų vykdoma politika
	<ul style="list-style-type: none"> • Produkto sprendimų peržiūra remiantis konkurentų produktais

Tai rodo, kad įmonės restruktūrizavimas turi remtis ne tik finansinių rodiklių analize (rezultatais) įrodančiais mokumą, tačiau reikalinga įvertinti ir atskiras su įmonės veikla susijusias sritis. Stipriųjų veiklos pusių atžvilgiu, turėtų būti sudaromos veiklos prognozės, įtraukiant ir pokyčius pačiame sektoriuje.

Finansinis restruktūrizavimas sietinas su įmonių skolų problema, išryškinant finansinės rizikos prognozavimą, jos mažinimą ir kitų įmonės antikrizinio valdymo priemonių naudojimą.

Finansų srityje išskiriami diversifikavimo reikalavimai yra taikomi instituciniams investuotojams nurodant jiems investavimo į tam tikrus vertybinius popierius ir turtą limitus, o diversifikavimo pagrindas yra prielaida, kad skirtingo turto vertė kinta priešingomis kryptimis (Valstybinio audito ataskaitos santrauka, 2014, p.2).

Anot Mliausko (2010) teismų praktikoje nurodoma, kad restruktūrizavimo procese būtina išlaikyti pusiausvyrą tarp restruktūrizuojamos įmonės bei jos kreditorių, kurie sprendžia pagrindinius klausimus tokiam procese, teistų interesų. Restruktūrizuojamos įmonės teisės neturi būti įgyvendinamos jos kreditorių sąskaita, t. y. tokios įmonės kreditorių teisės bei teisėti interesai negali būti ignoruojami.

Teisinio restruktūrizavimo prielaidas sudaro galimybė veikti valstybinės ir privačios nuosavybės įmonėms, Konstitucijos lygmeniu įteisinta privačios nuosavybės teisė, asmens ūkinės veiklos laisvė ir iniciatyva (Bivainis, Tamošiūnas, 2003, p.8).

Grybienė ir Šimbelis remdamiesi Fullan, Stiegelbauer (1991) pokyčius apibūdina kaip procesą, o ne kaip įvykį. Šis procesas apima tris pagrindines stadijas, kurios atspindi ir formalųjį teisinį restruktūrizavimo procesą:

1. Inicijavimas. Tai procesas, kai nusprendžiama pradėti pokyčius. Inicijavimas priklauso nuo šių pagrindinių veiksnių: būtinybės atnaujinti tobulinimo procesą poreikio, kokybės, praktiškumo, aiškumo ir sudėtingumo prasme; darbuotojų pasirengimo dalyvauti šiame procese; prieinamų išteklių ir paramos, *įskaitant laiką*.

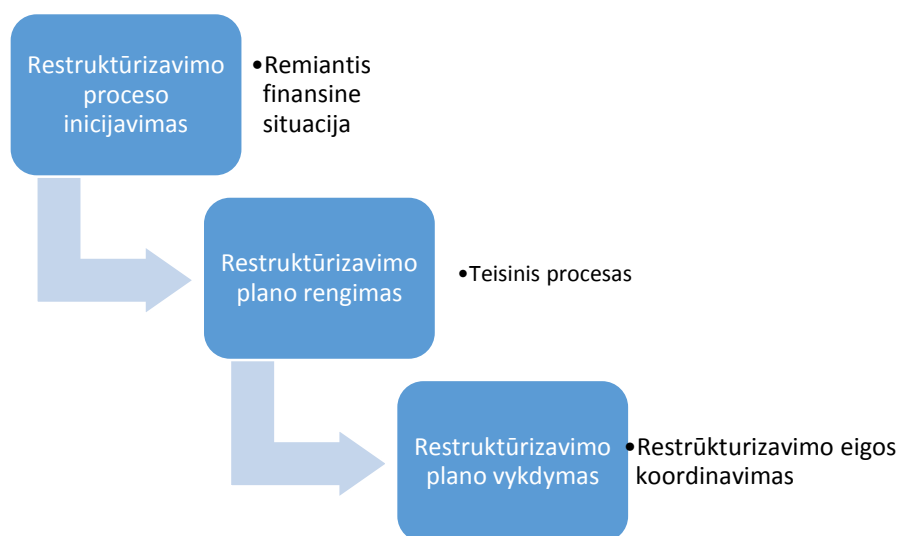
2. Įgyvendinimas. Tai praktinis pokyčių vykdymas. Jį lemia panašūs dalykai – kaitos charakteristikos, organizacijos ir aplinkos veiksniai.

3. Pokyčių institucionalizavimas. Jis rodo, ar naujovės įdiegtos į kasdienę praktiką.

4. Papildoma ir svarbi yra rezultatų stadija. Ji apima įvairius darbuotojų ar visos struktūros pasiektus rezultatus, bet daugiausia dėmesio kreipiamą į patobulinimo laipsnį pagal tiksliai apibrėžtus kriterijus.

Teisės doktrinos tyrėjų nuomone, visos nemokumo procedūros yra kolektyvinio pobūdžio procedūros, kuriose reikia suderinti daugelio šalių interesus, jose šalių autonomija stipriai ribojama, daugelis klausimų reguliuojama imperatyviomis teisės normomis, o teismas aktyviai prižiūri procedūrų eigą. Kyla klausimas, ar šios procedūros suderinamos, ir jei taip, kokia apimtimi

Bendrovės, susidūrusios su finansiniais sunkumais, turi atlikti tam tikrus veiksmus, kad būtų pradėtas restruktūrizavimo procesas.



5 pav. Restruktūrizavimo proceso etapai (Sudaryta darbo autoriaus)

Siekiant įmonei pradėti restruktūrizavimo procesą, visų pirma įmonė turi atitikti Įmonių *restruktūrizavimo įstatyme* apibrėžtus reikalavimus. Pagrindiniai reikalavimai yra šie:

- Įmonė turi finansinių sunkumų arba jų turės per artimiausius tris mėnesius. Įmonės pradelsti mokėjimai neturi viršyti pusės turto.
- Nėra nutraukusi veiklos;
- Nėra bankrutuojanti ar bankrutavusi;
- Turi veikti ne mažiau kaip 3 metus;
- Jeigu įmonė anksčiau buvo restruktūrizuojama, nuo nutarties nutraukti bylą ar sėkmingai užbaigti turi praėti ne mažiau kaip penki metai.

Reikia pažymėti, kad įmonės *finansinė situacija vertinama pagal pradelstų mokėjimų santykį su balansiniu turtu*. Įmonių bankroto įstatymas įmonės *nemokumą* apibrėžia kaip įmonės būseną, kai įmonė nevykdo įsipareigojimų (nemoka skolų, neatlieka iš anksto apmokėtų darbų ir kt.), o pradelsti įsipareigojimai (skolos, neatlikti darbai ir kt.) viršija pusę į jos balansą įrašyto turto vertės.

Jeigu pradelsti mokėjimai viršija pusę balansinio turto, įmonės vadovybė pati turi *inicijuoti bankroto procedūrą*. Pažymėtina, kad kuo šis santykis yra mažesnis, tuo tikimybė, kad restruktūrizavimo procesas pasiseks, yra didesnė ir atvirkščiai – jei ilgą laiką generuojami nuostoliai, vis mažiau lieka finansinių resursų įmonei funkcionuoti ir atkurti sėkmingą veiklą. Kaip rodo praktika, uždelstas restruktūrizavimo proceso inicijavimas – viena iš pagrindinių priežasčių, dėl ko vėliau visos savininkų pastangos išgelbėti įmonę būna nesėkmingos.

Kitas svarbus žingsnis – įmonė turi paruošti restruktūrizavimo plano metmenis (žr. 5 paveiksle restruktūrizavimo planas II etapas), kuriuos patvirtina įmonės akcininkai, kvalifikuota balsų dauguma (balsuoti už turi ne mažiau kaip 2/3 akcininkų). Restruktūrizavimo plano metmenys yra vienas iš svarbiausių dokumentų, kuris leidžia teismui spręsti, ar bendrovė turi galimybių sėkmingai vykdyti restruktūrizavimo procesą, ar ne.

Atkreiptinas dėmesys, kad šis veiklos planas yra preliminarus, sudaromas remiantis naujausiais finansiniais duomenimis, skaičiavimus pagrindžiant turimomis sutartimis, faktiniais veiklos rezultatais, pagrįstais išlaidų biudžetais ir pan.

Trečiasis restruktūrizavimo etapas - plano vykdymas. Tai pati svarbiausia restruktūrizavimo proceso dalis, nes įmonė turi įvykdyti planus ir prisiimtus įsipareigojimus kreditoriams, kurie patikėjo įmonės perspektyvomis ir pasiūlytu restruktūrizavimo planu.

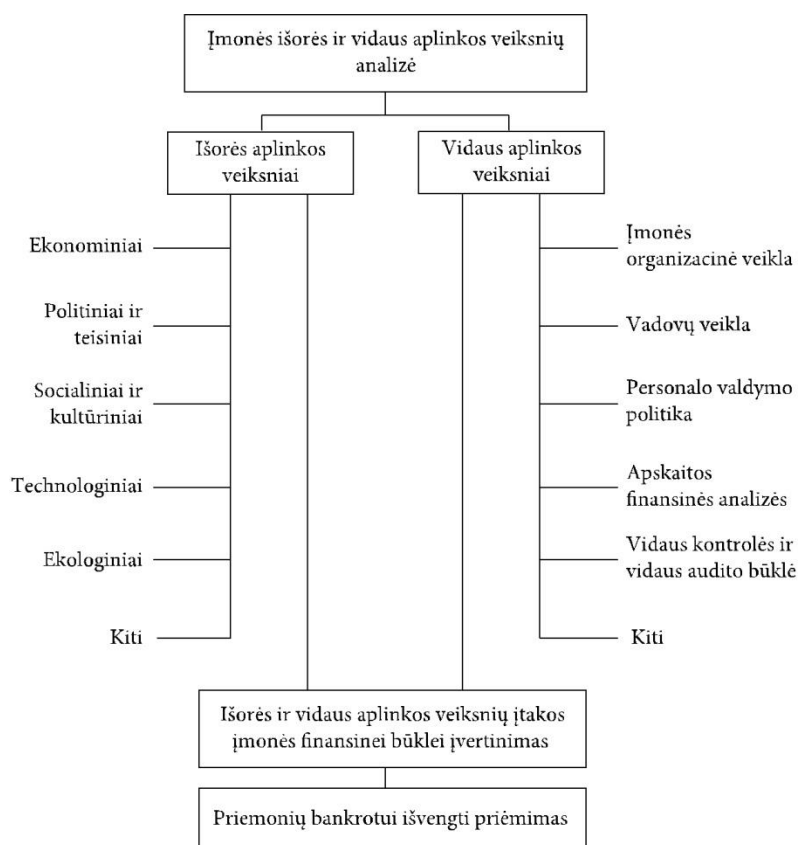
2.2. Įmonių restruktūrizavimo procese taikomų metodų analizė ir restruktūrizavimo efektyvumo vertinimo kriterijai

Įmonių restruktūrizavimo procese taikytinus veiklos analizės metodus jungia tai, kad jais siekiama įvertinti įmonės realią situaciją ir numatyti ateities perspektyvas. Šioje darbo dalyje analizuojami metodai taikomi teisiniame restruktūrizavimo procese ir atliekant finansinę įmonės būklės vertinimą.

Baležentis ir Vijeikis (2010) pagal *krizių priežastingumą ir turinį*, išskiria globalias ir nacionalines verslo krizes, kurias pagal analizuojamą turinį, skirstomos taip: *ekonominės, politinės, terorizmo, socialinės–kultūrinės, aplinkos, sveikatos, technologinės, komercinės* (Henderson, 2007). Pasaulinės krizės daro įtaką nacionalinių, o pastarosios – lokalinių ir įmonių krizių atsiradimui.

Diagnozuojant ir sprendžiant vadybos problemas Adizes (2006) organizacijos krizės būklę vertina priklausomai nuo organizacijos amžiaus (t. y. vystymosi stadijos) ir siūlo „gydymo“ priemones.

Gerai atlikta išorės ir vidaus veiksnių analizė gali padėti įmonių vadovams tiksliau įvertinti galimą riziką ir veiklos galimybes, nustatyti, kokios yra esamo ar būsimos verslo ekonominės, techninės ir kitos sąlygos, kokio dydžio, pobūdžio ir intensyvumo konkurencija, kokios konkurentų galimybės bei strategija ir kt. Be išorės ir vidaus veiksnių vertinimo neįmanoma veiksmingai valdyti savo įmonės išteklių, priimti teisingų investicinių ir finansinių sprendimų, parengti įmonės tolesnės raidos prognozių (žr. 6 pav.).



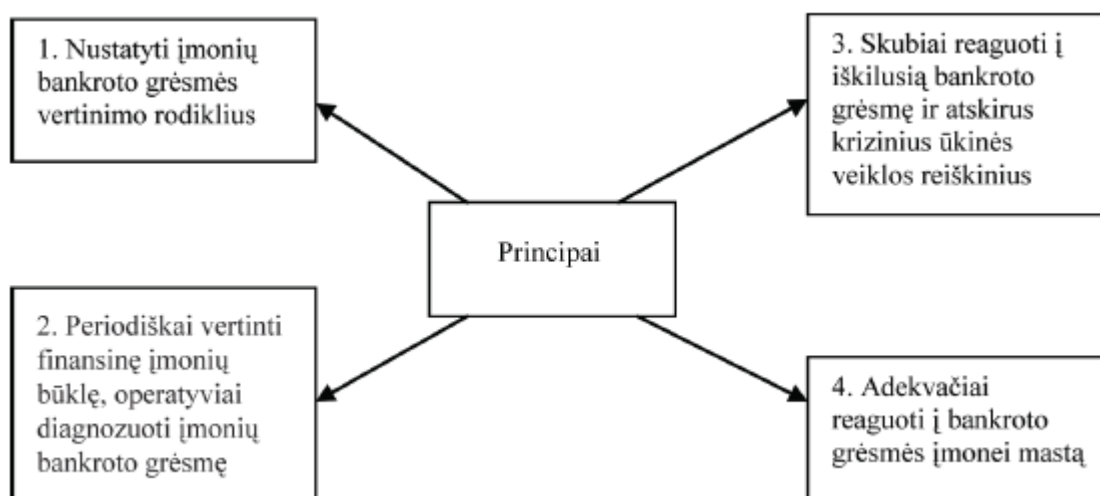
6 pav. Įmonės išorės ir vidaus aplinkos tyrimas prognozuojant bankroto tikimybę

Analizuojant restruktūrizavimo procesą teisiniu aspektu nustatyta, kad pradedant restruktūrizavimo procesą yra vertinama jau esama (probleminė) įmonės situacija. Tai rodo, tikslingumą pritaikyti įmonių bankroto grėsmės diagnostikos sistemą, kuris Bivainio ir Garškaitės (2010) apibūdinamas kaip “kompleksinis, retrospektyvinis, operatyvinis ir perspektyvinis įmonės veiklos tyrimas, kurio esmė – finansinės būklės vertinimas, siekiant nustatyti krizės dydį, krizinius veiklos veiksnius, lemiančius finansinę įmonės būklę, ir orientacinių bankroto prevencijos priemonių numatymas“ (p.205). Sistema rengta laikantis kelių svarbių principų (7 pav.).

Įmonių bankroto grėsmės diagnostikai įvairių darbų autoriai siūlo plataus spektro finansinius rodiklius. Kaip akcentuoja Mickevičius (2005) remiantis (Kovaliov, 1994) praktika parodė, kad iš vieno ar dviejų rodiklių spręsti apie įmonės bankroto tikimybę negalima. Juk neretai vieni rodikliai būna pasiekę kritinį lygį, o kiti – visiškai geri. Todėl buvo pradėti kurti krizinės situacijos prognozavimo modeliai, apimantys kelių santykinų rodiklių skaičiavimus.

Įmonių vadovai ir vadybininkai turi siekti, kad būtų kuo anksčiau nustatytos įmonių finansinės būklės blogėjimo priežastys, veiksniai ir tos „skausmingos vietos“, kurios rodo įmonių veiklos sutrikimus. Svarbu, kad įmonių vadovai pasirinktų tinkamiausius ir tiksliausius bankroto prognozavimo modelius.

Didžiausias indėlis prognozuojant bankrotą yra E. Altman (1968), kuris modifikavo jau kitų ekonomistų sukurtą Z modelį. Pirmajame jo modelyje tiesine funkcija bankroto tikimybė buvo apskaičiuota remiantis 2 rodikliais: likvidumo bei įmonės finansinio priklausomumo koeficientu. Per tam tikrą laiką buvo surinkti 19 įmonių finansinę būklę indikuojančių rodiklių duomenys. Dviejų rodiklių modelio patikimumas siekė tik 50 proc, todėl modelis buvo ir toliau tobulinamas, kol įgavo dabartinėje mokslinėje literatūroje pateikiamą 5 rodiklių Altman modelio pavidalą (Grigaliūnienė, Cibulskienė, 2004). Z modelio taikymą įmonės bankroto diagnostikai akcentuoja Mackevičius, (2001); Poškaitė (1999); Ковалев А. П., (1995) ir kiti.



7 pav. Įmonių bankroto grėsmės diagnostikos principai (Bivainis, Garškaitė, 2010)

Priklausomai nuo bankroto grėsmės masto įmonės pasirenka vidines ar išorines priemones, skirtas įveikti susidariusią krizinę būklę. Priemonių naudojimas turi būti adekvatus bankroto grėsmės mastui (Bivainis, Garškaitė, 2010).

Kaip matyti iš atliktos analizės, pagrindinėmis antikrizinio valdymo priemonėmis įmonėse priskiriami: susitarimai su kreditoriais ir sprendimai priimami pačių organizacijų viduje, siekiant

sumažinti patiriamas veiklos sąnaudas, susijusias su darbuotojais ar atskiromis veiklos sritimis. mažinimas, prekių ir paslaugų kainodaros optimizavimas; organizacinės struktūros pertvarkymas.

Restruktūrizavimo procesas įgalina įmones išskirti krizės susiformavimo šaltinius, nustatyti nemokumo priežastis ir įvertinti galimas pasekmes ar jų sukontroliavimą taikant antikrizinio valdymo priemones, taip pat keičiant skolinimosi ir atsiskaitymų elgseną.

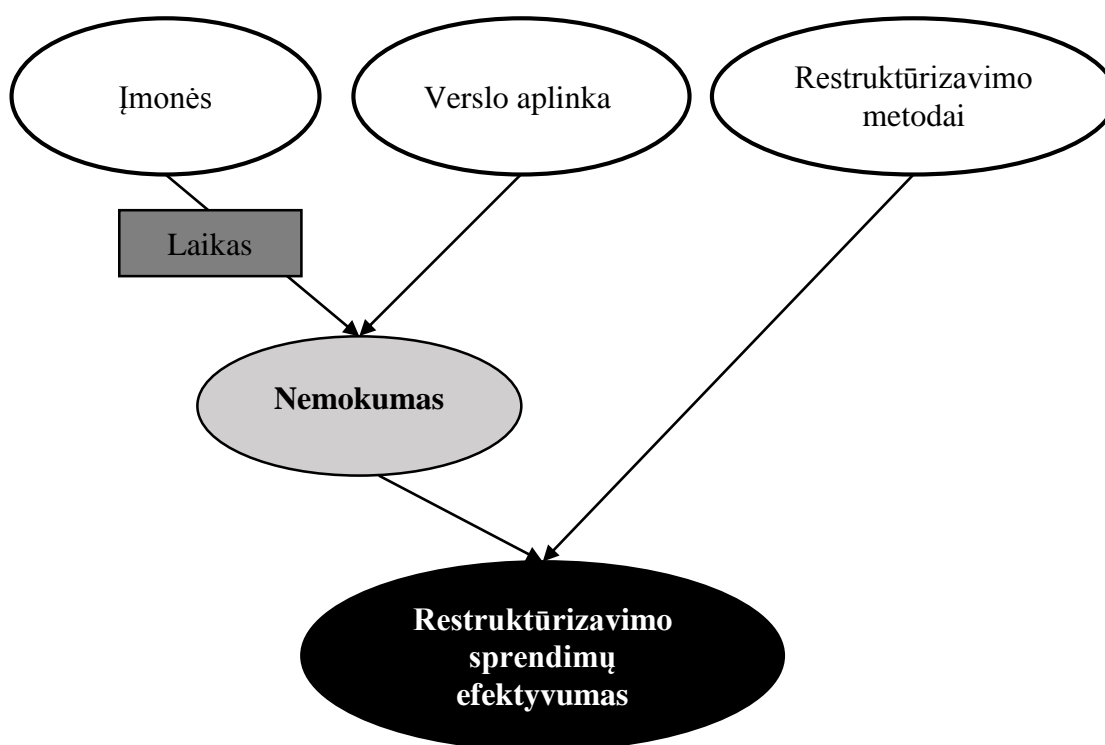
3. RESTRUKTŪRIZAVIMO PROCESO EFEKTYVUMO VERTINIMO EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo metodas

Siekiant nustatyti krizių valdymo procesą įtakančius bei jį mažinančius veiksnius, įvertinant restruktūrizavimo proceso efektyvumą, naudoti šie mokslinio tyrimo metodai :

1. Kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa;
2. Aprašomosios statistinės analizės metodai.

Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – tam atlikti buvo sudarytas tyrimo klausimynas. Kiekybinio tyrimo pasirinkimo viena iš priežasčių buvo ta, kad tokiu būdu yra didesnė galimybė apklausti daugiau respondentų ir gauti platesnę informaciją apie restruktūrizavimo proceso eigą ir įtakančius veiksnius.



8 pav. Loginė kiekybinio tyrimo seka (Adaptuota remiantis Ashta, Diaz-Bretones, Tolle, 2007)

Tyrimė grindžiamas krizių valdymo modelio organizacijoje teorinis konstruktas, kuriame. Atsispindi naujos teorinės išvalgos, praplečiama krizių valdymo organizacijoje analizė naujais aspektais: nemokumo vertinimo metodais, išorinių ir vidinių priežastinių veiksnių analize, restruktūrizavimo strategijomis ir pasiekto restruktūrizavimo efektyvumo vertinimu.

3.2. Tyrimo anketos struktūra ir turinys

Klausimų struktūra ir sudaryti teiginiai grindžiami mokslinės ir teisinės literatūros pagrindu. Bendriausia prasme, įmonės (Miliauskas, 2010) restruktūrizavimo procesą apibūdina kaip teisinių, ekonominių, techninių bei organizacinių priemonių, skirtų įmonės veiklos išsaugojimui ir plėtojimui, visuma. Apjungiant šiuos išorinės aplinkos veiksnius, pirmojoje klausimų skalėje matyti **priežastys turėjusios poveikį įmonių nemokumui, krizinėms situacijoms ir pan.** Baležentis, Vijeikis (2010) išskiria šias, kurias prašoma įvertinti pagal jų galimą poveikį krizinei situacijai, nuo 1 iki 5, kai 1 reiškia poveikio nebuvimą, o 5 – labai didelę įtaką.

Įvardijamos ir vidinės priežastys, kadangi anot Roselieb (1999) tarp įmonių krizių priežastingumo tendencijų išskiriamos: (Baležentis, Vijeikis, 2010)

- endogeninės priežastys – vidinės organizacijos priežastys;
- egzogeninės priežastys – išorinės organizacijos priežastys;
- multikausalumas – lemia ne viena priežastis, bet daugelis tarpusavyje susijusių veiksnių;
- priežasčių ir poveikio daugiapakopiškumas.

Restruktūrizavimas vykdomas atliekant įmonės veiklos analizę. Respondentų klausama, kurių veiklos sričių analizė buvo atliekama: (Bower, 2001)

- Žmogiškųjų išteklių valdymo
- Finansinių srautų
- Kreditavimo sąlygų
- Produkcijos paklausos ir pardavimų
- Marketingo sprendimų
- Strateginio valdymo sprendimų ir kontrolės
- Atsargų valdymo

Sprendimų dalyje užduodamas klausimas dėl sudaromo restruktūrizavimo plano, susijęs su teisine restruktūrizavimo proceso procedūra.

Miliauskas (2010) akcentuoja, kad procese vieną iš svarbiausių vaidmenų atlieka kreditorius. Kreditorius tiek teisine, tiek ir ekonomine prasme yra svarbus subjektas ne tik įmonės augimo ir klestėjimo laikotarpiu, bet ir įmonei patiriant finansinių sunkumų. Šiuo pagrindu anketoje suformuotas klausimas „Ar Jums reikėjo tartis su bankais (kitomis kredito įstaigomis) dėl paskolų gražinimo terminų peržiūrėjimo, palūkanų sumažinimo ar paskolos refinansavimo“ ir „Ar kredito įstaigos peržiūrėjo kreditavimo sąlygas“.

Restruktūrizavimo strategijos išskiriamos leidinyje „Pasirengimas restruktūrizacijai ir jos valdymas“ (2009). Respondentų prašoma **pažymėti taikytą restruktūrizavimo strategiją:**

- verslo plėtra,
- vidinis restruktūrizavimas,
- bankrotas,
- kelių įmonių sujungimas,
- kelių padalinių sujungimas.

Ekonominės–finansinės krizės įveikimui yra taikomos antikrizinio valdymo priemonės, tarp kurių Valackienė, (2005) išskyrė: piniginių įplaukų didinimo priemonės, apyvartinių lėšų poreikio mažinimo priemonės (išlaidų mažinimas); E. Dockery, W.E. Herbert, (2000) išskyrė monitoringą ir rinkos kontrolę, paskolų valdymo kontrolę; Hsin-Pin Fu Tien-Hsiang Chang Ming-Ji Wu, (2001): kaštų analizę, organizacinės struktūros pertvarkymą, atlyginimų ir darbuotojų mažinimą (peržiūrą).

Formuluojamas klausimas, siekiant išaiškinti kurias iš taikomos antikrizinio valdymo priemonių taikė dažniau (rečiau).

- Piniginių įplaukų didinimo priemonės
- Apyvartinių lėšų poreikio mažinimo priemonės (išlaidų mažinimas)
- Darbuotojų skaičiaus mažinimas
- Atlyginimų mažinimas
- Kainodaros optimizavimas
- Derybos su kreditoriais
- Akcijų portfelio sprendimai
- Turto pardavimas
- Organizacinės struktūros pertvarkymas
- Rinkos didinimas įsigyjant konkurentus
- Monitoringas ir rinkos kontrolė
- Paskolų valdymo kontrolė
- Gamybos kaštų kontrolė

Skolinimosi elgsenos galimybių įvertinimas. Įmonės, esant krizinei situacijai kreipiasi dėl turimų paskolų peržiūrėjimo. Klausama, ar įmonėms pavyko su bankais susitarti ir peržiūrėti paskolų gražinimo terminus, sumažinti palūkanas ar paskolą refinansuoti.

Diagnozuojant ir sprendžiant vadybos problemas Adizes (2006) organizacijos krizės būklę vertina priklausomai nuo organizacijos amžiaus (t. y. vystymosi stadijos) ir siūlo „gydymo“ priemones. Klausimyne prašoma **pažymėti ciklo stadiją**: Tai leistų įvertinti atskirų restruktūrizavimo taikymo priemonių efektyvumą (kaip sąsajas skirtinguose įmonės ciklo etapuose): pradžia, augimas, branda, smukimas.

Krizė – sisteminis įmonės funkcionavimo ir vystymo sutrikimas. Skirtinos dvi įmonės ekonominio nuosmukio stadijos: krizinė (iki nemokumo ribos), bankroto (už nemokumo ribos). Įmonės bankrotas – nesuvaldytos krizės baigiamoji stadija. Respondentų klausiama, kurioje **stadijoje pradėtas vykdyti restruktūrizavimas: Iki krizinė stadija, Krizinė stadija (nemokumo riba) ar Bankroto procedūra.**

Demografiniai duomenys apie respondentus (įmones): įmonės veiklos laikotarpis, pajamos per metus, darbuotojų skaičius. Tai svarbūs kriterijai, kadangi vidutinėms ir mažoms įmonėms taip pat būdingos krizių priežastys. Tačiau Valackienė (2015) išskiria dar 2 svarbius aspektus: maža įmonė dažnai būna susieta per stipriais ryšiais ir per daug priklausoma nuo vienos didelės įmonės; mažose įmonėse egzistuoja didelė tiesioginė priklausomybė nuo darbuotojų. Jei darbuotojai viršija savo kompetenciją ar susiduriama su korupcija, sukčiavimais, įmonė gali patekti į krizinę situaciją. Taigi šių trijų paskutiniųjų priežasčių negalima identifikuoti finansinės atskaitomybės dokumentuose.

Pagal sudarytą klausimyną bus atliktas klausimų suderinamumo patikrinimas pagal Kronbacho alfa rodiklį.

3.3. Tyrimo eiga ir imtis

Tyrimui atlikti reikalinga informacija ir įmonių duomenys yra surinkti pagal UAB “FINDEP“ klientų sąrašą. Kartu su partneriais – restruktūrizavimo administratoriais, advokatais ir teisininkais, bendrovė septynis metus vykdo projektą “nebankrutuok.lt“. Per šį projektą ar tiesiogiai į UAB FINDEP kreipiasi įmonės, turinčios įvairaus pobūdžio finansinių sunkumų, o specialistų komanda padeda atlikti visas reikalingas procedūras restruktūrizavimo bylai iškelti, patvirtinti ir įgyvendinti, arba, priklausomai nuo įmonės būklės, taikyti kitas priemones veiklos rodikliams pagerinti.

Pagal įmonės UAB “FINDEP“ veiklos modelį, restruktūrizavimo procesas apima teisinės ir finansinės konsultacijas. T.y. restruktūrizavimo plano metmenų rengimą, padedant klientams atlikti dabartinės finansinės situacijos analizę, išskirti pagrindines problemas, rengti būsimus veiklos planus, prognozes pinigų srautų, pelno (nuostolio ataskaitas, skolų dengimo grafikus, įvairius galimus verslo situacijų scenarijus, padedant organizuoti kreditorių susirinkimus, parengti dokumentaciją, reikalingą pateikti teismui dėl restruktūrizavimo bylos iškėlimo. Klientams suteikiama pagalba ir konsultacijos viso restruktūrizavimo proceso metu, padedant paruošti restruktūrizavimo planą, derybas su kreditoriais bei vėlesnėje restruktūrizavimo plano vykdymo eigoje. (<http://www.nebankrutuok.lt/paslaugos/>).



9 pav. Įmonės UAB „FINDEP“ suteikiamų konsultacijų dėl restruktūrizavimo profilis

Pažymėtina, kad UAB „FINDEP“ klientai yra ne tik vykdančios teisinio restruktūrizavimo procesus, tačiau teikiamos ir kitos paslaugos bei konsultacijos – finansų direktoriaus paslauga, siekiant paskolų refinansavimo ar restruktūrizavimo, nuostolingos veiklos atsisakymo ar pan. Todėl klientų įvairovė yra didelė, nuo neseniai įsikūrusių įmonių, kurioms trūksta apyvartinių lėšų ar nesuvaldoma įmonės plėtra, iki brandžių įmonių, susidūrusių su verslo problemomis.

Atrinkti pastarųjų 2 metų klientai, kurie kreipėsi dėl restruktūrizavimo/ir ar konsultacijos UAB „FINDEP“ įmonėje.

Siekiant apibendrinti tyrimo rezultatus visai įstaigai, reikalinga tyrimo imtis apskaičiuota naudojantis Paniotto formule: $n=1/(\Delta^2 + 1/N)$, kur n - imties dydis; Δ – paklaidos dydis (0,05); N – generalinės visumos dydis (Kardelis, 2002).

Generalinė visuma – **įmonių skaičius fiksuotas** per 2 metus (2014-2015 metais). Iš viso 121 įmonė. Apskaičiavus imtį pagal nustatytus kriterijus, reikalingų respondentų skaičius yra 92.

Tyrimo metu dėl esamų (ir buvusių) klientų patogumo anketa buvo siunčiama ir el. paštu siekiant didesnio anketų grįžtamumo.

Apklausta 87 respondantai, iš kurių tinkamai užpildyti klausimai tyrimo tikslams leido pritaikyti visas užpildytas anketas. Svarbu pažymėti, kad dalis įmonių, kurios kreipėsi į „FINDEP“ buvo ir tos, kurioms reikėjo tik konsultacijos.

Tyrimo rezultatai rodo, kad vidutinis įmonės gyvavimo laikotarpis (metais) yra 12 metų. Tai rodo įmonių ilgaamžiškumą ir galimų verslo krizių įvairovę. (žr. 5 lentelė). Įmonių pasiskirstymas gyvavimo laikotarpi svyruoja nuo 1 metų iki 33 metų.

Pagal apklausos rezultatus didžiąją dalį (57,5 proc.) sudarė įmonės, kuriose dirba mažiau kaip 50 darbuotojų. Antroje pozicijoje mikro įmonės (36,8 proc.), kuriose dirba mažiau kaip 10 darbuotojų.

Pagal apklausos rezultatus didžiąją dalį (34,50 proc.) sudarė įmonės, kurių metinės pajamos mažiau nei 0,5 mln. EUR. Antroje pozicijoje įmonės (33,3 proc.), metinės pajamos mažiau nei 3 mln. EUR.

Turint šiuos duomenis apie įmones, galima patikrinti ar priimami restruktūrizavimo sprendimai neturi sąsajų su įmonių dydžiu: pagal darbuotojų skaičių ir metines pajamas ir pagal įmonių gyvavimo laikotarpį (metais). SPSS statistikos programos pagalba įmonių gyvavimo laikotarpis (metais) sugrupuojamas į intervalus.

6 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos

Respondentų charakteristikos	Min	Max	Vid
Įmonės gyvavimo laikotarpis (metais)	1	33	12
	Intervalas	N	Proc.
Darbuotojų sk.	Mažiau kaip 250 darbuotojų	5	5,7
	Mažiau kaip 50 darbuotojų	50	57,5
	Mažiau kaip 10 darbuotojų	32	36,8
Metinės pajamos	Daugiau nei 3 mln. EUR.	8	9,2
	Mažiau nei 3 mln. EUR.	29	33,3
	Mažiau nei 1 mln. EUR.	20	23,0
	Mažiau nei 0,5 mln. EUR.	30	34,5

3.4. Tyrimo rezultatų analizės metodai

Gautų duomenų statistinei analizei atlikta naudojant statistinių duomenų apdorojimo SPSS 22.0 for Windows programos paketą ir Microsoft Excel programą.

Taikant patikimumo analizę (Reliability Analysis), pirmiausiai patikrintas skalės validumas, kuris yra kompleksinė testo charakteristika, į kurią įeina tiriamo reiškinio ir diagnostinės procedūros reprezentatyvumo duomenys (tiriamo reiškinio požiūriu). Jais parodoma, ką testas matuoja ir kaip gerai matuoja.

Kronbacho alfa reikšmė visų ranginių klausimyno subskalių atžvilgiu rodo aukštą subskalių suderinamumą – (0,943).

Jei šio koeficiento reikšmė mažesnė už 0,5, tai faktorius nėra homogeninis, vienodas; tokį faktorių sudarančių kintamųjų nereikia jungti į vieną grupę. Faktorių sudarantys kintamieji yra tuo labiau tarpusavyje susiję, kuo alfa koeficientas artimesnis 1.

Kaip matyti iš tyrimo subskalių Kronbacho alfa reikšmių ir atskirų subskalių suderinamumas atitinka aukštą suderinamumo laipsnį, kuomet klausimyno skirto restruktūrizavimo efektyvumo įvertinimui skalėse apskaičiuoti Kronbacho alfa koeficientai – nuo 0,824 iki 0,905.

7 lentelė. Kronbacho alfa reikšmių ir atskirų subskalių suderinamumas

Subskalės pavadinimas	Kronbacho alfa
Išoriniai ir vidiniai veiksniai	0,905
Antikrizinio valdymo priemonės	0,824
Restruktūrizavimo efektyvumo kriterijai	0,880

Verslo aplinkos veiksnių poveikiui, antikrizinio valdymo priemonių taikymo dažnumui ir restruktūrizavimo efektyvumo kriterijų vertinimui buvo skaičiuoti vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai. Skirtumai tarp grupių vertinti taikant neparimetrinius Kruskal – Wallis (lyginant daugiau nei 2 nepriklausomas imtis) kriterijai.

Ryšys tarp įmonių restruktūrizavimo procesas efektyvumo ir antikrizinio valdymo priemonių vertintas apskaičiavus Spearman'o koreliacijos koeficientus. Šis koeficientas buvo pasirinktas, nes kintamųjų skirsniai nebuvo normalieji ir ranginiams kintamiesiems apskaičiuoti yra taikomas Spearmano koeficientas. Koreliacija tarp požymių laikoma reikšminga, jei statistinis reikšmingumas $p < 0,05$. Teigiama reikšmė – tiesioginė koreliacija, neigiama reikšmė – atvirkštinė koreliacija. Kuo reikšmė arčiau -1 arba 1 , tuo priklausomybė tarp kintamųjų yra stipresnė.

8 lentelė. Koreliacijos koeficientų interpretacija (Bilevičienė, Jonušauskas, 2010)

0.90 – 1.00	Labai aukšta koreliacija	Labai stiprus ryšys
0.70 – 0.90	Aukšta koreliacija	Stiprus ryšys
0.40 – 0.70	Vidutinė koreliacija	Vidutinio stiprumo ryšys
0.20 – 0.40	Žema koreliacija	Silpnas ryšys
Mažiau nei 0.20	Nežymi koreliacija	Labai silpnas, nežymus ryšys

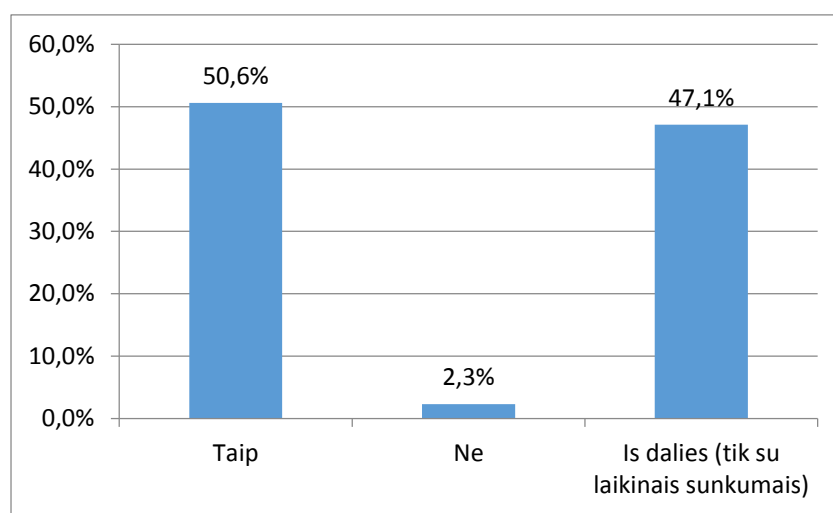
Daugialypės tiesinės regresijos su laisvuju nariu modelis leido patikrinti, kurie restruktūrizavimo veiksniai geriausiai prognozuoja restruktūrizavimo proceso efektyvumą. Siekiant nustatyti tiesinės regresijos modelio tinkamumą, buvo apskaičiuotas determinacijos koeficientas, kur reikalaujama, kad $R^2 \geq 0,25$ (Čekanavičius, Murauskas, 2004).

Sudaryto modelio statistinis reikšmingumas patikrinamas pagal informaciją, kuri pateikiama lentelėje ANOVA. Šioje lentelėje modelis pasiekia statistinį reikšmingumą su Sig ($p < 0,05$). Šiuo pagrindu įrodoma, kad regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas. Atlikus daugialypę tiesinę regresiją, pagal kintamųjų, įtrauktų į modelį reikšmes (Beta yra pateikiamos standartizuotos koreliacijos koeficientų reikšmės) pateikiami atsakymai dėl kintamųjų, kurie paaiškina daugiausiai priklausomo kintamojo dispersijos.

4. ĮMONIŲ RESTRUKTŪRIZAVIMO PROCESO EFEKTYVUMO VERTINIMO TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Statistinė ir lyginamoji analizė

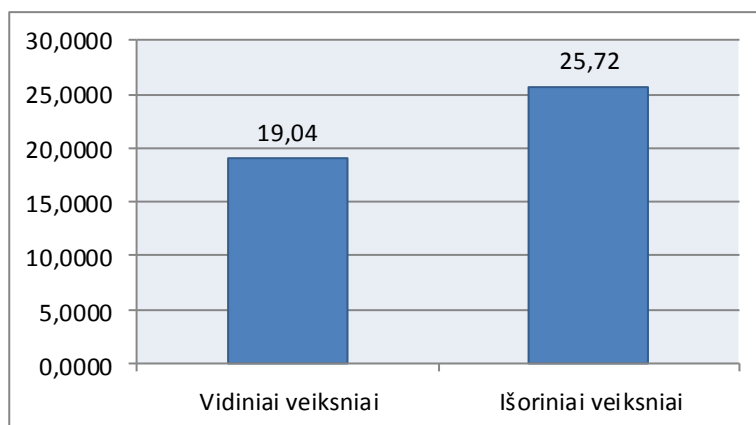
Pagal rizikos faktorių susijusi su verslo krize, iš dalyvavusiųjų apklausoje įmonių didžiąją dalį sudarė susidūrusios su verslo krize (50,6%). Antroje pozicijoje buvo įmonės susidūrusios su laikiniais sunkumais (47,1%). Ir tik (2,3%) sudarė įmonės, kurios kreipėsi konsultaciniais klausimais, neesant būdingų problemų verslo krizės metu.



10 pav. Įmonių pasiskirstymas pagal susidūrimą su verslo krize, proc.

Rezultatai rodo, kad pagrindinė besikreipiančiųjų įmonių dalis yra tos, kurios jau pripažįsta esant spręstinoms problemoms.

Respondentų prašant įvertinti priežastis pagal jų įtaką įmonių nemokumui, krizinėms situacijoms, atskirai išskirtos vidinės ir išorinės priežastys. Apskaičiavus subskalių vidurkį matyti, kad išorinės priežastys/veiksniai vertintini kaip turėję didesnę įtaką nemokumui (28,89).



11 pav. Priežastys pagal jų įtaką įmonių nemokumui, krizinėms situacijoms

Detalizuojant išorinius veiksnius pagal galimą jų poveikį įmonių nemokumui, pagrindinėms priežastims priskirtinos yra: rinkų pokyčiai, bendra ekonominė situacija (3,26) (nekontroliuojamas veiksnys); klientų atsiskaitymų vėlavimas (3,25) (koordinuojamas veiksnys).

Bendra ekonominė situacija, ypač pasaulinė ekonominė krizė, prasidėjusi 2008 metais, dažnai įmonių įvardinama kaip viena iš pagrindinių priežasčių, dėl ko įmonių finansinė situacija pradėjo blogėti. Tai buvo pagrindinė priežastis, iššaukusi restruktūrizavimo procesų bumą Lietuvoje, lyginant su ankstesniais laikotarpiais. Kitus išorinius veiksnius taip pat galima siekti su finansine krize – gamybos, pardavimų ir užsakymų apimtys sumažėjimas (2,68), vartotojų paklausos sumažėjimas (2,38), finansavimo sąlygų pasikeitimas (2,31), dideli mokesčiai, pasikeitusios verslo sąlygos (2,23) – taip pat priskiriamos prie pagrindinių priežasčių dėl galimo poveikio įmonių nemokumui. Nepaisant to, kad dalis įmonių, sukaupusi pakankami resursų ankstesniais laikotarpiais, sugebėjo įveikti krizę, būtent minėti veiksniai įtaka, ankstesniais laikotarpiais sukaupti nuostoliai ir skolų našta kelia įmonėms mokumo problemas.

Mažiausias galimas poveikis dėl iškilusių finansinių sunkumų yra sietinas su konkurentų sprendimais (0,97) ir verslo partnerių nesėkmėmis (2,02).

9 lentelė. Išorinių veiksnių poveikis įtaka įmonių nemokumui, krizinėms situacijoms

Išorinių veiksnių poveikis	Vid.	SN
Rinkų pokyčiai, bendra ekonominė situacija	3,26	1,908
Vartotojų paklausos sumažėjimas	2,38	1,812
Dideli mokesčiai, pasikeitusios verslo sąlygos	2,23	1,841
Kreditorių sąlygų pasikeitimas	2,10	1,752
Verslo partnerių nesėkmės	2,02	1,691
Gamybos, pardavimų ir užsakymų apimtys sumažėjimas	2,68	2,032
Klientų atsiskaitymų vėlavimas, pinigų srautų sutrikimas	3,25	1,679
Klientų finansiniai sunkumai	2,40	1,674
Finansavimo sąlygos	2,31	1,882
Nesugebėjimas diegti naujovių / patenkinti klientų poreikius	2,11	1,742
Konkurentų veiksmai	1,97	,072

Vidinių veiksnių analizės pagrindu pagal galimą jų poveikį įmonių nemokumui, pagrindinėms priežastims priskirtinos yra: Įsiskolinimų padidėjimas (3,16) (finansinis veiksnys) ir apyvartinio kapitalo trūkumas (4,02). Finansinėje analizėje apyvartinio kapitalo rodiklis atspindi, kiek lėšų iš ilgalaikių finansavimo šaltinių lieka trumpalaikių poreikių finansavimui, o neigiama rodiklio reikšmė liudija apie tai, kad tam tikra trumpalaikių finansavimo šaltinių dalis yra nukreipta ilgalaikėms investicijoms. Kadangi investicijų atsipirkimo laikas ilgesnis negu trumpalaikių skolų grąžinimo laikas, atsiranda ne tik apyvartinių lėšų trūkumas, bet ir rizika laiku negrąžinti skolų.

Apyvartinių lėšų trūkumas dažnai įvardinamas kaip viena iš pagrindinių problemų, dėl ko įmonė negali panaudoti visų savo galimybių siekti maksimalių rezultatų. Apyvartinių lėšų trūkumas dažnai nepriklauso nuo įmonės veiklos pobūdžio, bet gali atsirasti dėl tiesiogiai nuo įmonės nepriklausančių priežasčių, tokių kaip stambaus debitoriaus bankrotas, vėluojantys atsiskaityti klientai, turintys finansinių sunkumų. Apyvartinės lėšos įmonei yra labai svarbios, kadangi net trumpalaikis jų trūkumas gali sukelti dideles finansines problemas - prasidėti skolų išieškojimas, tiekėjų ir klientų nepasitikėjimas bei turimų verslo sąlygų pabloginimas, grasinimai dėl bankroto ir pan.

Planavimo ir kontrolės neefektyvumas (2,53) ir finansinės analizės nepakankamumas (2,43) nurodomi kaip mažiau reikšmingi veiksmai. Šioje vietoje galima įvardinti tendencijas, su kuriomis susiduria įmonių, turinčių finansinių sunkumų vadovai. Dėl įmonės slegiančių problemų vis daugiau darbo laiko reikia skirti šalutiniams darbams, „gaisrų gesinimui“ – atsakymams į kreditorių skambučius, darbui su skolininkais ir pan. Analogiškai tiesiog pritrūksta laiko tiesioginiam darbui – esamų rezultatų analizavimui, veiklos planavimui. Tačiau planavimo ir analizės stoka ilgalaikėje perspektyvoje daro įmonei didelę žalą.

Neefektyvi vadyba (1,99) taip pat priskiriama prie mažiau reikšmingų veiksnių. Tačiau dažnai būtent dėl įmonės akcininkų ar vadovų nesugebėjimų laiku ir tinkamai reaguoti į susidariusias

situacijas, dažnai įmonė patiria didelių nuostolių. Pavydžiui, delsiama priimti ryžtingus sprendimus dėl nuostolingos veiklos atsisakymo ir perėjimo į kitas rinkas. Be to, pastebima, kad geras vadovas, tinkamas įmonės augimo laikotarpiu, nebūtinai galės priimti nepatogius sprendimus, įmonei susidūrus su problemomis.

Mažiausiai reikšmingas vidinis veiksnys yra neefektyvus investicijų valdymas (1,45).

10 lentelė. Vidinių veiksnių poveikis įtaka įmonių nemokumui, krizinėms situacijoms

	Vid.	SN
Apyvartinio kapitalo trūkumas	4,02	1,635
Rinkodaros sklaida	1,71	,470
Planavimo ir kontrolės neefektyvumas	2,53	1,576
Neefektyvi vadyba	1,99	,632
Finansinės analizės nepakankamumas	2,43	1,927
Įsiskolinimų padidėjimas	3,16	1,677
Investicijų neefektyvus valdymas	1,45	,412
Nesugebėjimas diegti naujovių / patenkinti klientų poreikius	1,76	,547

Praktika rodo, kad priežastys, dėl kurių įmonės patiria nesėkmę, tampa nemokiomis dažniausiai yra šios:

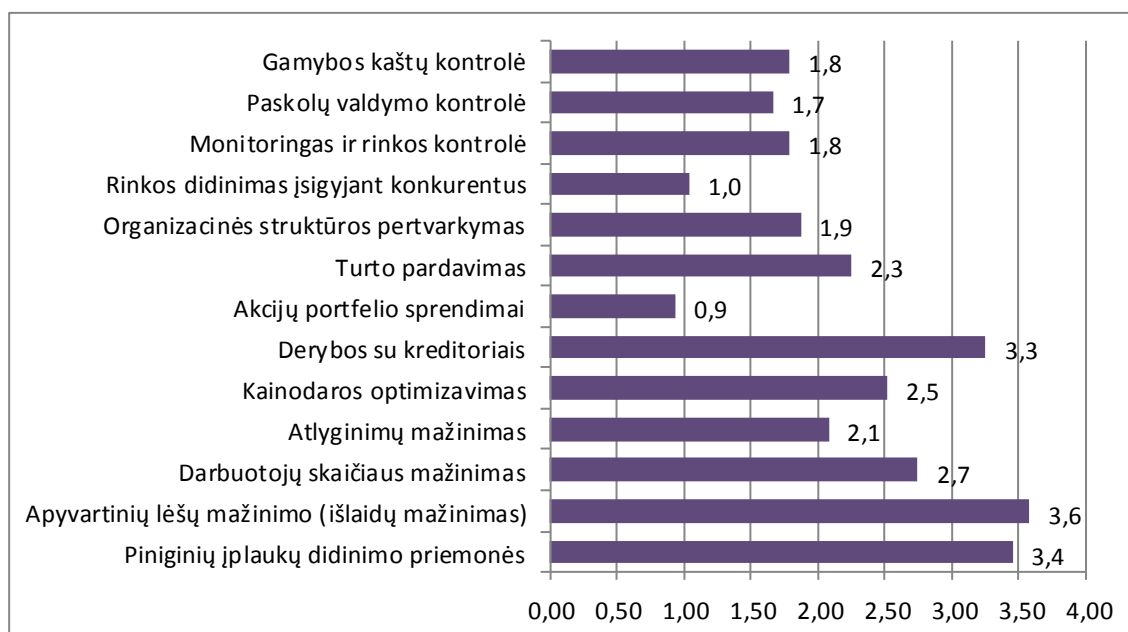
- profesionalių vadovų stoka ar jų praradimas;
- veikla nuostolinga ir nuostoliams augant sutrinka pinigų srautai (atsiskaitymai);
- problemos atsiradusios dėl tiekėjų netinkamų veiksmų ar jų praradimo;
- darbuotojų (kvalifikuotų) trūkumas;
- per didelis darbuotojų skaičius;
- konkurencinio pranašumo (produktai, rinkos) stoka ar praradimas;
- technologinis (žema kokybė, aukštos sąnaudos) atsilikimas
- ženkliai išaugusios debitorinės skolos;
- teisės ar kitų norminių aktų reikalavimų nevykdymas;
- nepamatuota finansinė rizika prisiimant per didelius įsipareigojimus (paskolas) ar neracionaliai naudojant turimas lėšas;
- nepamatuota verslo rizika netinkamai įvertinant verslą supančias aplinkybes ar jų pokyčius.

Siekiant iširti krizės valdymo veiksnius ir pasiūlyti strategines krizės valdymo priemones, daugiausia dėmesio skiriama vadybiniams aspektams. Tyrimu atskleista, kad iš taikomų antikrizinio valdymo priemonių dažniausiai taikomas pažymėjo esant išlaidų mažinimą (3,6), piniginių įplaukų didinimo (3,4) ir derybas su kreditoriais (3,3). Tai rodo, kad apyvartinių lėšų trūkumą kaip

pasikartojančią problemą, kurią siekiama spręsti imantis sąnaudų mažinimo. Čia reikėtų pabrėžti, kad nors restruktūrizuojamos įmonės gauna restruktūrizavimo įstatymu nustatytą pagalbą, sustabdant visų susidariusių įsipareigojimų vykdymą, tačiau dėl viešai žinomo įmonės, turinčios finansinių sunkumų statuso ir atitinkamai kitų verslo partnerio nepasitikėjimo, restruktūrizuojamoms bendrovės sunaudoja apyvartines lėšas pirkdami prekes tik avansiniu mokėjimu, dėl lėšų trūkumo pasinaudoti nuolaidomis, įsigijant didesnius kiekius prekių ar žaliavų.

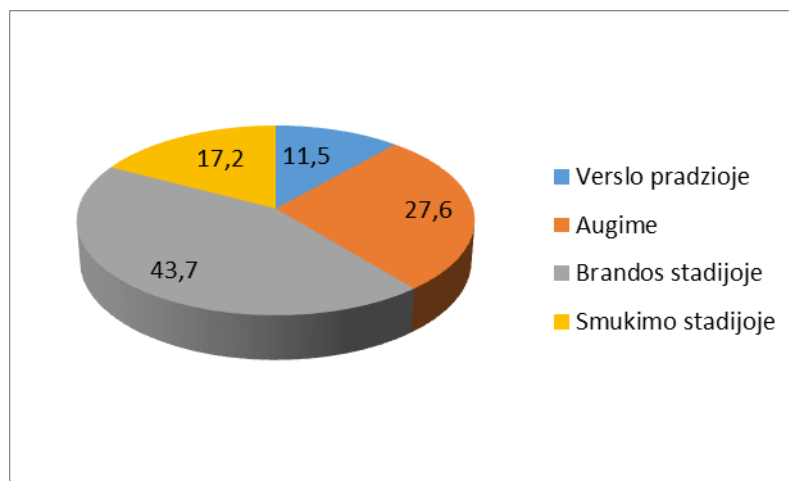
Derybos su kreditoriais taip pat yra viena svarbiausių priemonių sprendžiant verslo krizę. Jeigu pradėti restruktūrizavimo procesą nereikalingas kreditorių pritarimas, tai tiek restruktūrizavimo plano patvirtinimui, tiek tolimesniems plano pakeitimams, kitiems sprendimams restruktūrizavimo metu reikalingas kreditorių daugumos pritarimas. Čia reikia paminėti, kad būtent aktyvus bendravimas su kreditoriais, nevenigiant atskleisti įmonės perspektyvų ir situacijos yra vienas iš svarbiausių restruktūrizavimo veiksnių.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad buvo taikomos ir kitos priemonės įmonės išlaidų mažinimui – darbuotojų skaičiaus mažinimas (2,7), atlyginimų mažinimas (2,1). Kaip svarbią antikrizio valdymo priemonę respondentai išskyrė ir turto pardavimą (2,3). Tai rodo, kad įmonės, siekdamos išspręsti finansines problemas, sutinka atsisakyti įmonės veikloje nebūtinų aktyvų, siekiant atsiskaityti su kreditoriais ir išgelbėti verslą.



12 pav. Antikrizinio valdymo priemonių taikymas pagal dažnumą

Respondentų klausiant, kuriame verslo cikle susidūrėte su sunkumais, matyti, kad didžioji dalis pažymėjo brandos stadiją (43,7 proc.) ir augimo stadiją (27,6 proc.)

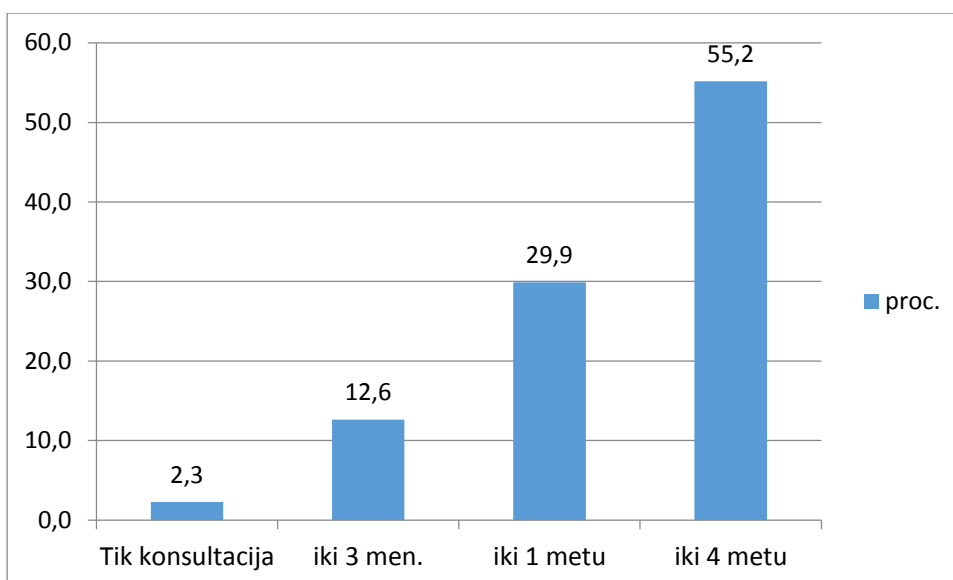


13 pav. Verslo ciklas

Restruktūrizavimo plano turinys nustatytas Įmonių restruktūrizavimo įstatymu 12 str. 1 dalyje. Šiame plane, be kita ko, privalo būti nurodyta ir *restruktūrizavimo trukmė*. Restruktūrizavimas negali tęstis ilgiau kaip 4 metus, tačiau įmonės valdymo organas arba restruktūrizavimo administratorius kreditorių susirinkimo nutarimu gali pateikti prašymą teismui dėl įmonės restruktūrizavimo termino pratęsimo ne ilgiau kaip *vieniems metams*. Taigi maksimali *restruktūrizavimo trukmė* – 5 metai.

Restruktūrizavimo plano metmenų sudedamąsias dalis, t.y. kas būtinai turi būti pateikta metmenyse, apibrėžia įstatymas. Apibendrinant galima teigti, kad tai – trumpas bendrovės veiklos planas numatomu restruktūrizavimo laikotarpiu, apibrėžiantis, kada ir dėl kokių priežasčių įmonė susidūrė su finansinėmis problemomis, kokia yra šiuo metu finansinė situacija – kreditorių sąrašai, pradelstų skolų dydis, svarbūs įmonės turto disponavimo apribojimai – areštai, hipotekiniai įkeitimai, laidavimai, garantijos. Taip pat restruktūrizavimo plano metmenyse pateikiamas trumpas veiklos (verslo) planas, pateikiant numatytą vykdyti priemonių visumą, t.y. kokių veiksmų įmonė imsis, siekiant pagerinti finansinę situaciją, kokį turtą parduos, kokios prognozuojamos pajamos ir sąnaudos, ir galiausiai koku grafiku ir terminais bendrovė atsiskaitys su įmonės kreditoriais ir taip išspręs savo finansines problemas.

Pagal tyrimo rezultatus matyti, kad verslo krizė/restruktūrizavimas vyko iki 4 metų (pagal restruktūrizavimo įstatymą 5 metai) (55,2 proc.). Mažesnę dalis įmonių sunkumus išsprendė per vienerius metus (29,9 proc.).



14 pav. Verslo krizės/restruktūrizavimo proceso laikas

Tikrinant ar verslo stadijoje, kurioje pradėtas restruktūrizavimas turi įtakos restruktūrizavimo laikotarpiui, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,001$). Įmonių, kurių restruktūrizavimo procesas trūko iki 4 metų, restruktūrizavimą pradėjo esant krizinėje stadijoje (nemokumo ribai) (82,1 proc.). Tuo tarpu, įmonių, kurių restruktūrizavimo procesas trūko iki 1 metų, restruktūrizavimo procesas pradėtas iki krizinėje stadijoje (60 proc.) ir įmonių, kurių restruktūrizavimo procesas trūko iki 3 mėn. restruktūrizavimo procesas pradėtas iki krizinėje stadijoje (40 proc.).

11 lentelė. Sąšajos tarp restruktūrizavimo laikotarpio ir pradėto vykdyti restruktūrizavimo proceso

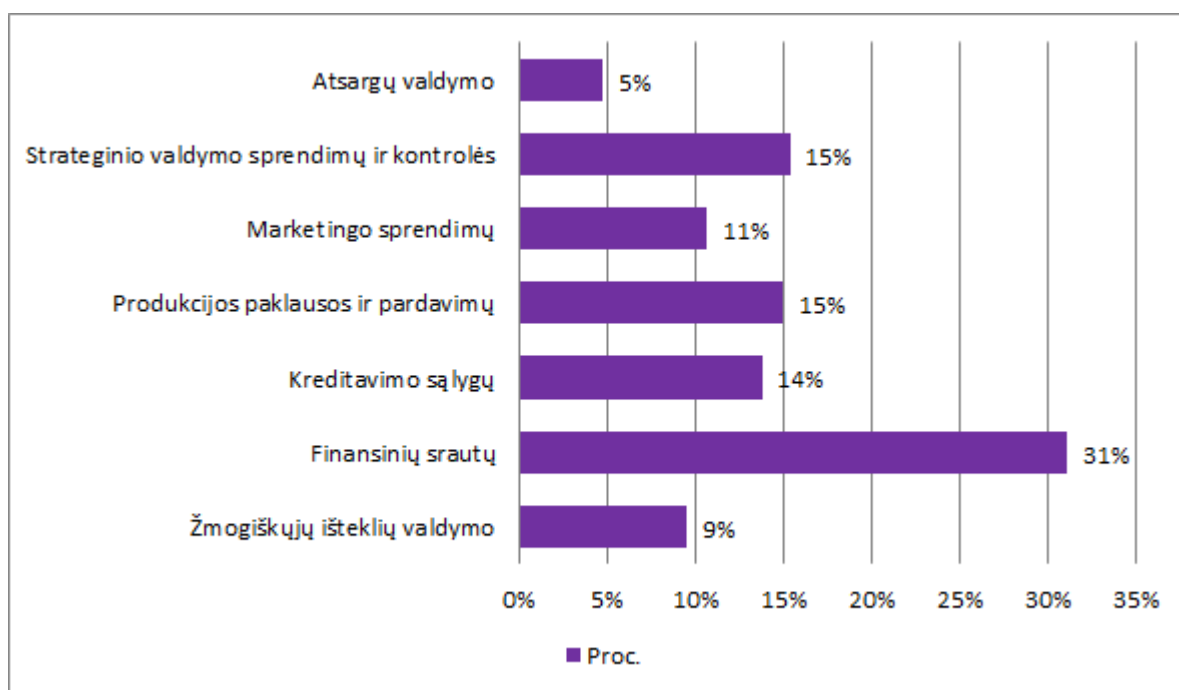
	Kurioje verslo stadijoje pradėtas vykdyti restruktūrizavimas:				Iš viso:
	Tik konsultacijos	Iki krizinėje stadijoje	Krizinės situacijos pradžioje (laikini sunkumai)	Krizinėje stadijoje (nemokumo riba)	
Tik konsultacijos	2	0	0	0	2
	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%
iki 3 mėn.	0	2	9	0	11
	0,0%	40,0%	22,0%	0,0%	12,6%
iki 1 metų	0	3	16	7	26
	0,0%	60,0%	39,0%	17,9%	29,9%
iki 4 metų	0	0	16	32	48
	0,0%	0,0%	39,0%	82,1%	55,2%
Iš viso:	2	5	41	39	87
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Laiko kriterijus kaip verslo stadija svarbus vertinant įmonės nemokumą. Kaip rodo praktika, dažnai įmonės vadovai ir finansininkai mažai dėmesio skiria nemokumo rodikliams. Pradelsti mokėjimai – iš esmės išvestinis dydis, kuris nėra tiksliai nėra apibrėžiamas patvirtintose finansų ataskaitos formose. Dėl šių priežasčių buhalterija skiria tam mažai dėmesio ir apskaito pradelstų skolų dydį, dažnai dėl netinkamai atliekamų įrašų buhalterinės apskaitos programose priskiriant daugumą įsiskolinimų pradelstiems arba atvirkščiai.

Veiksminga nemokumo teisė turėtų sudaryti galimybę greitai ir efektyviai likviduoti neperspektyvias įmones, o perspektyvias restruktūrizuoti, kad jos galėtų toliau veikti ir būtų padidinta kreditorių, akcininkų, darbuotojų, mokesčių institucijų ir kitų susijusių šalių gaunama nauda (Įmonių restruktūrizavimo proceso valdymas, 2015, p.33).

Vertinant, kurių sričių analizė buvo atliekama, norint įvertinti įmonės galimybes (išlikti rinkoje, plėstis, išspręsti susidariusias problemas), įmonių atstovai kaip dažniausiai taikomą nurodė finansinių srautų analizę (31 proc.), produkcijos paklausos ir pardavimų (15 proc.) ir strateginio valdymo ir sprendimų (15 proc.). Čia vėlgi galima sieti anksčiau išvardintas finansinių sunkumų priežastis – apyvartinių lėšų trūkumą ir jų suvaldymą – finansinių srautų analizę.

Rečiausiai taikyta atsargų valdymo analizė (5 proc.) ir žmogiškųjų išteklių valdymo analizė (9 proc.).



15 pav. Norint įvertinti įmonės galimybes rinkoje, pritaikyti veiklos analizės būdai, proc.

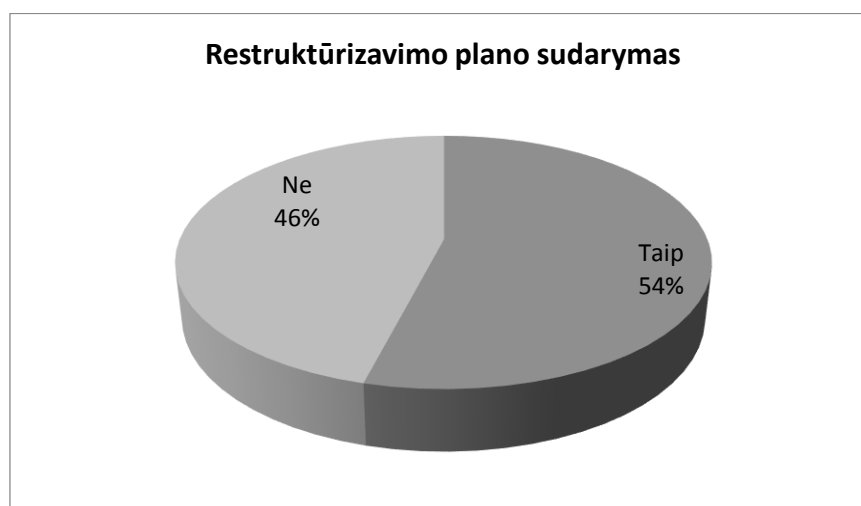
Svarbus aspektas įmonės yra tai, kad dalis restruktūrizavimo įstatymo teikiamos pagalbos sunkumų turinčioms įmonėms gaunama jau pateikus dokumentus teismui dėl restruktūrizavimo bylos iškėlimo ir teismui priėmus pirminę neskundžiamą nutartį dėl dokumentų priėmimo. T.y. dar

nesulaukus restruktūrizavimo bylos iškėlimo, įmonė *įgauna apsaugą nuo kreditorių* – antstoliai ir valstybinės institucijos sustabdo išieškojimo veiksmus, negali būti keliami bankroto byla, kol nebus išspręstas klausimas dėl restruktūrizavimo bylos iškėlimo. Tai iš esmės reiškia, kad bendrovė gali pradėti koncentruoti savo veiksmus, siekiant pagerinti įmonės būklę, jos neblogina nurašomos lėšos iš atsiskaitomosios sąskaitos ar turto areštai. Tokiu būdu įmonė gali pradėti pertvarkymo procesus, nelaukiant restruktūrizavimo bylos iškėlimo. Kartu įmonė paskelbia viešą informaciją, kad turi finansinių sunkumų, nes visų pirma, registruotais laiškais apie bylos inicijavimą informuojami visi kreditoriai, antra – pateikiami dokumentai teismui, kas taip pat yra vieša informacija. Kitaip sakant, įmonė atskleidžia, kad turi finansinių sunkumų.

Iškėlus restruktūrizavimo bylą, įmonei skiriamas šešių mėnesių laikotarpis (su galimybe teismo sprendimu šį terminą pratęsti dar mėnesiui) parengti restruktūrizavimo (atsiskaitymo su kreditoriais) planą ir gauti kreditorių daugumos pritarimą. Statistika rodo, kad ženkli restruktūrizavimo procesų dalis baigiasi per minėtą šešių (septynių) mėnesių laikotarpį, kadangi įmonės nesugeba parengti restruktūrizavimo plano arba kreditoriai plano nepatvirtina.

Šių teiginių pagrindu anketoje buvo užduotas klausimas, ar buvo sudaromas *restruktūrizavimo planas*.

Kaip matyti iš apklaustųjų įmonių, nežymiai didesnė dalis įmonių pažymėjo, kad buvo sudaromas *restruktūrizavimo planas* (54 proc.).



16 pav. Restruktūrizavimo plano kaip priemonės pritaikymas restruktūrizavimo procese, proc.

Restruktūrizavimo plane turi būti paprasti ir aiškūs kriterijai, kaip visos suinteresuotos šalys – įmonė, kreditoriai, restruktūrizavimo administratorius gali sekti įmonės pagrindinius rodiklius. Paprastai tai yra pajamos, bendrasis pelningumas, veiklos išlaidų biudžetas, turto pardavimo tvarka,

kainos ir terminai, įsipareigojimai atlikti tam tikrus veiksmus – pasirašyti naujas sutartis, sumažinti kaštus, pradėti naują veiklą, investuoti į gamybą ir pan.

Restruktūrizavimo administratorius vykdo proceso priežiūrą, plane nustatytais terminais šaukdamas kreditorių susirinkimus, taip pat stebėdamas kasdieninę įmonės veiklą. Kaip rodo praktika, kreditorių susirinkimai vykdomi kas ketvirtį/pusmetį, jų metų aptariaimi įmonės rezultatai, plano vykdymas bei tolimesnės perspektyvos.

Restruktūrizavimo plano patvirtinimas iš esmės tik didelio darbo pradžia ir įvertinimas įmonės pastangų bei kreditorių palaikymo pripažinimas. Atitinkamai įmonė savo ruožtu turi sekti plano vykdymą. Prognozuojant, kad planas ar tam tikra jo dalis nebus vykdoma, iš anksto informuojamas administratorius, teikiama informacija kreditoriams, inicijuojami susirinkimai ir siūlomi restruktūrizavimo plano pakeitimai.

Šiuo tikslu, respondentų klausima ar reikėjo tartis su bankais (kitomis kredito įstaigomis) dėl paskolų gražinimo terminų peržiūrėjimo, palūkanų sumažinimo ar paskolos refinansavimo ir koks šio proceso rezultatas: “ar kredito įstaigos peržiūrėjo kreditavimo sąlygas“.

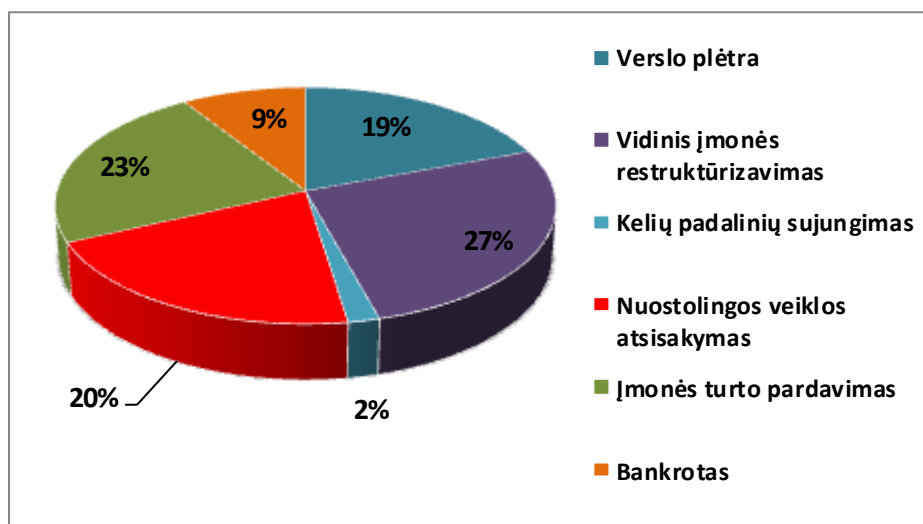
12 lentelė. Kreditorių vaidmens įvertinimas

Kreditorių vaidmuo		N	Proc.
Ar Jums reikėjo tartis su bankais (kitomis kredito įstaigomis) dėl paskolų gražinimo terminų peržiūrėjimo, palūkanų sumažinimo ar paskolos refinansavimo	Taip	53	60,9
	Ne	34	39,1
Ar kredito įstaigos peržiūrėjo kreditavimo sąlygas	Taip	48	55,2
	Ne	39	44,8

Kaip matyti iš respondentų atsakymų, reikėjo tartis su bankais (kitomis kredito įstaigomis) dėl paskolų gražinimo terminų peržiūrėjimo, palūkanų sumažinimo ar paskolos refinansavimo (60 proc.) apklaustųjų įmonių, ir iš jų (55 proc.) įmonių buvo peržiūrėtos kreditavimo sąlygos. Reikia pažymėti, kad restruktūrizavimo procesuose kredito įstaigos vaidina svarbų vaidmenį, nes didžioji dalis sunkumus patiriančių įmonių turi skolų bankams ir šios skolos sudaro ženkliai įsipareigojimų dalį bendrame restruktūrizuojamų skolų portfelyje. Kredito institucijos restruktūrizavimo procesuose veikia aktyviai, turi reikiamas kompetencijas analizuoti restruktūrizavimo planus, vertinti įmonės prognozes ir pan. Todėl turint aiškias įmones perspektyvas ar pajamų šaltinius su kreditoriais bankais yra lengviau susitarti nei su smulkiais kreditoriais – tiekėjais, kurie dažnai neturi žinių įvertinti teikiamą informaciją, arba vadovaujasi emocijomis dėl anksčiau neįvykdytų pažadų ar mokėjimų. Kita vertus, dažniausiai bankų suteiktos paskolos yra apsaugotos hipoteka – įkeistu turtu, todėl bankai, pragmatiškai žiūrėdami savo interesų kuo greičiau susigrąžinti paskolas ar susimąžinti verslo rizikas, nesutinka peržiūrėti kreditavimo sąlygų, kas sąlygoja restruktūrizavimo nutraukimą ir bankrotą.

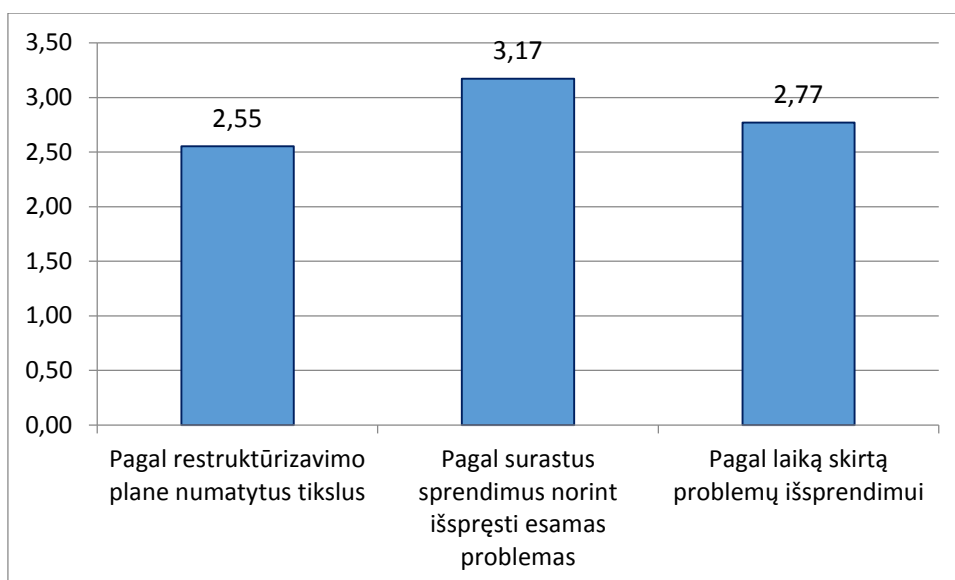
Pagrindiniai sunkumai, su kuriais susiduria įmonės, siekiančios pradėti restruktūrizavimo procesus – dažnai teisėjai, galimai neturėdami pakankamos praktikos dėl mažo restruktūrizavimo procesų skaičius, bei susiduriant su problema, kad teisinį išsilavinimą turintis specialistas turi vertinti iš esmės finansinį dokumentą, priima ginčytinus sprendimus, nekeldami restruktūrizavimo bylų įmonėms, remdamiesi vien formalios priežastimis, vietoj to, kad leisti įmonės likimą nuspręsti kreditoriams. Kita dažna praktikoje pasitaikanti problema yra kreditorių, kurie piktnaudžiauja teisėmis ginčyti bylos inicijavimą, o vėliau jos iškėlimą, taip iš esmės trukdo įmonės pradėti persitvarkymo procesus.

Klausiant, kuri iš restruktūrizavimo strategijų buvo dažniausiai taikoma, įvardinta vidinis įmonės restruktūrizavimas (27 proc.) ir įmonės turto pardavimas (23 proc.). Iš šių rezultatų galima teigti, kad įmonės, turinčios finansinių sunkumų, panaudoja likusius vidinius resursus – vidinių išteklių peržiūrėjimą bei aktyvų – turto pardavimą, siekiant arba sukaupti trūkstamo apyvartinio kapitalo pilnavertiškai veiklai vykdyti, arba lėšų atsiskaitymui su kreditoriais ir finansinės naštos sumažinimui. Sinergijoje su kreditorių palaikymu ir jų suteikiamomis nuolaidos iš esmės tai yra vieni iš pagrindinių sėkmės veiksnių restruktūrizavimo tikslų pasiekimui. Taip pat dažna strategija yra nuostolingos veiklos atsisakymas (20 proc.). Būtent ši strategija išskiriama ir restruktūrizavimo įstatyme, šiuo aspektu vertinami įmonės pateikiami restruktūrizavimo plano metmenys, vertinant ar įmonė planuoja realius veiksmus, kaip pagerinti įmonės būklę. Nebuvo taikoma - kelių įmonių sujungimas, tačiau buvo taikyta kelių padalinių sujungimas (2 proc.). Bankroto procedūra buvo pradėta (9 proc.) įmonių. Reikia pažymėti, kad dažnai restruktūrizavimo procesai nepelnytai nuvertinami, pateikiant statistinius duomenis, kiek restruktūrizavimo procesų užsibaigė restruktūrizavimo bylų iškėlimu. Svarbu atkreipti dėmesį, kad bankroto procedūrų metu kreditoriai atgauna labai nedidelę skolų dalį. Restruktūrizavimo procesų metų ženkliai efektyviau panaudojami įmonės turimi resursai. Pavyzdžiui, turto pardavimas įmonei veikiant, prižiūrint turtą ir įmonės savininkui ieškant pirkėjų siekiant gauti maksimaliai lėšų ir priverstinio turto pardavimo iš varžytinių metu bankroto procedūroje. Todėl net ir įvertinant galimą hipotezę, kad dalis respondentų, šiuo metu vykdančių restruktūrizavimo procesus, pilnai neįvykdys restruktūrizavimo planų ir galbūt papildys bankrotu užsibaigusius restruktūrizavimo procesų skaičių, tačiau tikimybė restruktūrizavimo atveju, pritaikius anksčiau minėtas restruktūrizavimo strategijas yra didesnė nei leisti įmonei bankrotuoti iškart. Atkreiptinas dėmesys, kad visu laikotarpiu po restruktūrizavimo bylos iškėlimo įmonė privalo vykdyti visus einamuosius mokėjimus, tai prižiūri restruktūrizavimo administratorius. Todėl tinkamai prižiūrinti procesus kreditorių situacija negali pablogėti, o kaip minėta, tikimybė atgauti skolas ženkliai didesnė nei bankroto atveju.



17 pav. Įmonių taikomos restruktūrizavimo strategijos

Prašant įvertinti ar įmonių restruktūrizavimo procesas efektyvus, kuomet 1 reiškia visiškai neefektyvus, 5 – labai efektyvus, išskirti trys kriterijai: restruktūrizavimo plane numatyti tikslai; surasti sprendimai norint išspręsti esamas problemas ir laikas skirtas problemų išsprendimui. Matyti, kad didžiausias efektyvumas yra pasiektas pagal sprendimus norint išspręsti esamas problemas (3,17). Galima teigti, kad restruktūrizavimo procedūros suteikiami terminai susitarti su kreditoriais, įgyvendinti restruktūrizavimo strategijas yra vertinami teigiamai. Tačiau, apibendrinant galima teigti, kad įmonių atstovų nuomone, restruktūrizavimo procesas nėra pakankamai efektyvus. Tai patvirtina hipotezę, kad šiuo metu restruktūrizavimo procesas nėra pakankamai efektyvus ir reikalaujantis korekcijų. Be to, tokią respondentų nuomonę galimai formuoja ir tai, kad dėl komplikotos bendros nuomonės apie restruktūrizuojamas įmones, taip pat sunkumai, su kuriais susiduriama – t.y. nors suteikiamos lengvatos dėl įsipareigojimų vykdymo ir pan., tačiau kita vertus draudžiama dalyvauti viešuosiuose pirkimuose, dažniausiai iš įmonių reikalaujama avansinių mokėjimų – kitaip sakant, restruktūrizuojamų įmonių veikla apsunkinama – tai formuoja bendrą daugiau neigiamą nuomonę apie visą proceso efektyvumą.



18 pav. Restruktūrizavimo proceso efektyvumas

Vertinant ar restruktūrizavimo proceso efektyvumas neišsiskiria pagal įmonių dydį (metines pajamas ir darbuotojų skaičių), nustatyta, kad stambesnės įmonės (mažiau kaip 250 darbuotojų), veiksmingiau realizuoja savo restruktūrizavimo tikslus pasiekiant aukštesnį restruktūrizavimo proceso efektyvumą (10,8). Šie tyrimo rezultatai iš esmės patvirtina prielaidą, kad dabartinio restruktūrizavimo įstatymo sudarytos sąlygos restruktūrizuoti palankesnės didelėms įmonėms. Pakankamai sudėtingos teisinės procedūros, reikalaujančių advokatų pagalbos, finansų konsultantų pagalbos reikalaujantis restruktūrizavimo plano parengimas, taip pat patiriami restruktūrizavimo kaštai (restruktūrizavimo administratoriaus atlyginimas ir kita), iš esmės užkerta kelią restruktūrizuoti smulkioms įmonėms, kadangi jiems šie kaštai bendroje išlaidų sumoje yra dažnai sunkiai pakeliami, skirtingai nuo didelės įmonės, kuri automatiškai gauna ir didesnę naudą, pvz., kai po restruktūrizavimo bylos iškėlimo sustabdomi palūkanų skaičiavimai ar pan. Sudėtingesnė situacijoje atsiduria ir mažiau efektyviai susidoroja su iškilusiomis nemokumo problemomis, mažosios įmonės (mažiau kaip 10 darbuotojų) (7,03). Dėl to galima paaiškinti, kodėl bendras restruktūrizuojamų įmonių skaičius Lietuvoje šiuo metu yra toks mažas – tik 114 įmonių, (<http://www.bankrotodep.lt/veiklos-sritys/nemokumas-2/moni-restrukturizavimas/vykdomos-proceduros/#Pirkimu%20planas>), kas yra labai mažai, lyginant su įmonėmis, kurios turėjo finansinių sunkumų ir bankrutavo – šiuo metu yra vykdoma 4257 bankroto procedūros. (<http://www.bankrotodep.lt/veiklos-sritys/nemokumas-2/moni-bankrotas/vykdomos-proceduros/>).

Reikšmingų statistinių skirtumų pagal įmonių metines pajamas nenustatyta ($p < 0,05$).

4.2. Restruktūrizavimo proceso efektyvumo didinimo modelio pritaikymas

Norėdami išskirti, kurie veiksniai, priemonės, strategijos turi didžiausią poveikį restruktūrizavimo proceso efektyvumui, atliekama daugialypė regresinė analizė. Pagrindinis šios užduoties tikslas – sudaryti daugialypes tiesines regresijos modeli, kuri būtų galima pritaikyti restruktūrizavimo proceso efektyvumo didinimo prognozei. Tam reikia parinkti tinkamus regresorius, ir iš daugelio galimų išrinkti geriausią modelį.

Nepriklausomas kintamasis – apjungti restruktūrizavimo proceso efektyvumo vertinimo kriterijai: pagal restruktūrizavimo plane numatytus tikslus, pagal surastus sprendimus norint išspręsti esamas problemas ir pagal laiką skirtą problemų išsprendimui.

Priklausomi kintamieji:

- išoriniai ir vidiniai verslo aplinką veikiantys veiksniai;
- verslo ciklas ir verslo stadija, kurioje pradėtas vykdyti restruktūrizavimas;
- taikomos restruktūrizavimo strategijos: vidinis įmonės restruktūrizavimas, kelių padalinių sujungimas, bankrotas, nuostolingos veiklos atsisakymas
- sudaromas restruktūrizavimo planas

Iš lentelės matyti, kad restruktūrizavimo efektyvumui (prognozavimui) taikomas vertinimo modelis yra tinkamas ($R^2=0,779$) (R Square daugiau už 0,25), kuris rodo, kad restruktūrizavimo proceso efektyvumą įvardinti veiksniai paaiškina 77,9 proc.

13 lentelė. Regresinės analizės rezultatas

R	R Square	Patikslinta R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
				R Square Change	F	df1	df2	Sig. F Change
,882 ^a	,779	,743	2,27519	,779	21,712	12	74	,000

14 lentelė. Neparametrinių kriterijų reikšmingumas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	5,009	1,761		2,844	,006	1,499	8,519
	ISORINIAI	,124	,035	,326	3,506	,001	,054	,195
	VIDINIAI	,070	,043	,146	1,634	,106	-,015	,156
	Kuriame verslo cikle susidurete su sunkumais:	1,634	,349	,358	4,689	,000	,940	2,329
	Kurioje verslo stadijoje pradetas vykdyti restruktūrizavimas:	-,459	,575	-,071	-,799	,427	-,1605	,686
	Ar buvo sudaromas restruktūrizavimo planas:	1,212	,880	,135	1,378	,172	-,541	2,965
	Verslo pletra	-,968	,804	-,105	-,1204	,233	-,2570	,634
	Vidinis imones restruktūrizavimas	-,1695	,668	-,190	-,2538	,013	-,3026	-,364
	Keliu padaliniu sujungimas	-,4041	1,852	-,165	-,2182	,032	-,7731	-,351
	Nuostolingos veiklos atsisakymas	3,792	,680	,415	5,573	,000	2,436	5,148
	Imones turto pardavimas	-,1113	,873	-,124	-,1276	,206	-,2852	,626
	Bankrotas	-,1975	,813	-,167	-,2429	,018	-,3595	-,355
	Ar kredito istaigos peržiūrėtas restruktūrizavimo salygas:	-,3709	,737	-,448	-,5032	,000	-,5177	-,2240

a. Dependent Variable: efektyvumas

Pagal standartizuotus regresijos lygties koeficientus (BETA) matyti, kad didžiausią įtaką restruktūrizavimo proceso efektyvumui turi:

- Išoriniai veiksniai ($\beta=0,326$) ir vidiniai veiksniai ($\beta=0,146$)
- Verslo ciklas, kuriame susiduriama su sunkumais ($\beta=0,358$)
- Nuostolingos veiklos atsisakymas ($\beta=0,415$)
- Sudaromas restruktūrizavimo planas ($\beta=0,135$)
- Kreditavimo įstaigų peržiūrėtas restruktūrizavimo planas ($\beta=-0,448$). (neigiamą reikšmingumą galima paaiškinti tuo, kad restruktūrizavimo planas buvo sudaromas 54 proc. respondentų, tačiau reikšmingumas šio veiksnio yra labai didelis.

Atsižvelgiant į gautą prognozę, matyti, kad įmonės veiklos analizė turi būti atliekama kuo anksčiau atsisakant nuostolingos veiklos. Pabrėžtina tai, kad yra nepakankama pagalba iš kredito įstaigų. Vertinant įmonės perspektyvas reikalinga atsižvelgti į išorinės aplinkos veiksnių poveikį ir paties sektoriaus gyvybingumą.

Berndarhsen (2001), Lennox (1999) ir Kaiser (2001), kuriuos tyrime išskyrė Januševičiūtė ir Jurevičienė (2009) tvirtino, kad vėlesniais gyvavimo etapais (jeigu per pradinį etapą nenutraukė veiklos) įmonė jau yra įsitvirtinusi rinkoje, turi aiškia poziciją, verslo strategiją, pinigų srautai įgauna pastovumo, todėl galima daryti prielaidą, kad ateityje nemokumo tikimybė stabilizuosis.

Vertinant ar yra sąsajos tarp įmonės gyvavimo laikotarpio ir restruktūrizavimo proceso efektyvumo nustatytas statistiškai reikšmingas silpnas ryšys tarp įmonės gyvavimo laikotarpio ir restruktūrizavimo plane numatytų tikslų realizavimo ($r=0.440$; $p<0.001$) ir statistiškai reikšmingas silpnas ryšys tarp įmonės gyvavimo laikotarpio ir surastų sprendimų norint išspręsti esamas problemas ($r=0.336$; $p<0.001$). *Tai rodo, kad restruktūrizavimo proceso valdymo efektyvumas gali būti pasiekiamas visuose įmonių ciklo fazėse.*

15 lentelė. Sąsajos tarp įmonės gyvavimo laikotarpio ir restruktūrizavimo proceso efektyvumo

Spearman koeficientas	Pagal restruktūrizavimo plane numatytus tikslus	Pagal surastus sprendimus norint išspręsti esamas problemas	Pagal laiką skirtą problemų išsprendimui
Įmonės gyvavimo laikotarpis	,440**	,366**	,178
Statistinis reikšmingumas Sig. (2-	,000	,000	,098

**Koreliacija reikšminga 0.01 (2-tailed).

Krizės diagnostikai, prevencijai ir antikrizinio valdymo strategijos formavimui yra svarbu nustatyti krizės valdymo veiksniai. Blažentis (2010) tyrimu nustatė, kad kriziniame laikotarpyje didžiosios dalies įmonių gelbėjimosi planas – *kaštų mažinimas, optimizuojant darbuotojų skaičių, mažinant atlyginimus ar naikinant įvairius priedus*. Dažnai neigiamu poveikiu nurodyta darbo vietų bei atlyginimų mažinimo problema (daugiau nei 60 proc.), nors stengiamasi išsaugoti geriausius organizacijos specialistus. Trečdalyje įmonių pastebimos įsiskolinimų didėjimas ir investicijų mažėjimas.

Tyrimo rezultatai parodė, kad tarp *restruktūrizavimo proceso efektyvumo* ir *antikrizinių valdymo priemonių* yra statistiškai patikimas ryšys. Kaip matyti lentelėje, vidutiniškai stiprus statistiškai patikimas ryšys nustatytas tarp *restruktūrizavimo proceso efektyvumo* ir *gamybos kaštų mažinimo* ($r=0.569$; $p<0.001$); vidutiniškai stiprus statistiškai patikimas ryšys nustatytas tarp *restruktūrizavimo proceso efektyvumo* ir *darbuotojų skaičiaus mažinimo* ($r=0.554$; $p<0.001$) bei atlyginimų mažinimo ($r=0.506$; $p<0.001$).

Statistiškai patikimas vidutinio stiprumo ryšys nustatytas tarp *restruktūrizavimo proceso efektyvumo* ir *derybų su kreditoriais* ($r=0.670$; $p<0.001$). Kaip pažymima “Įmonių restruktūrizavimo

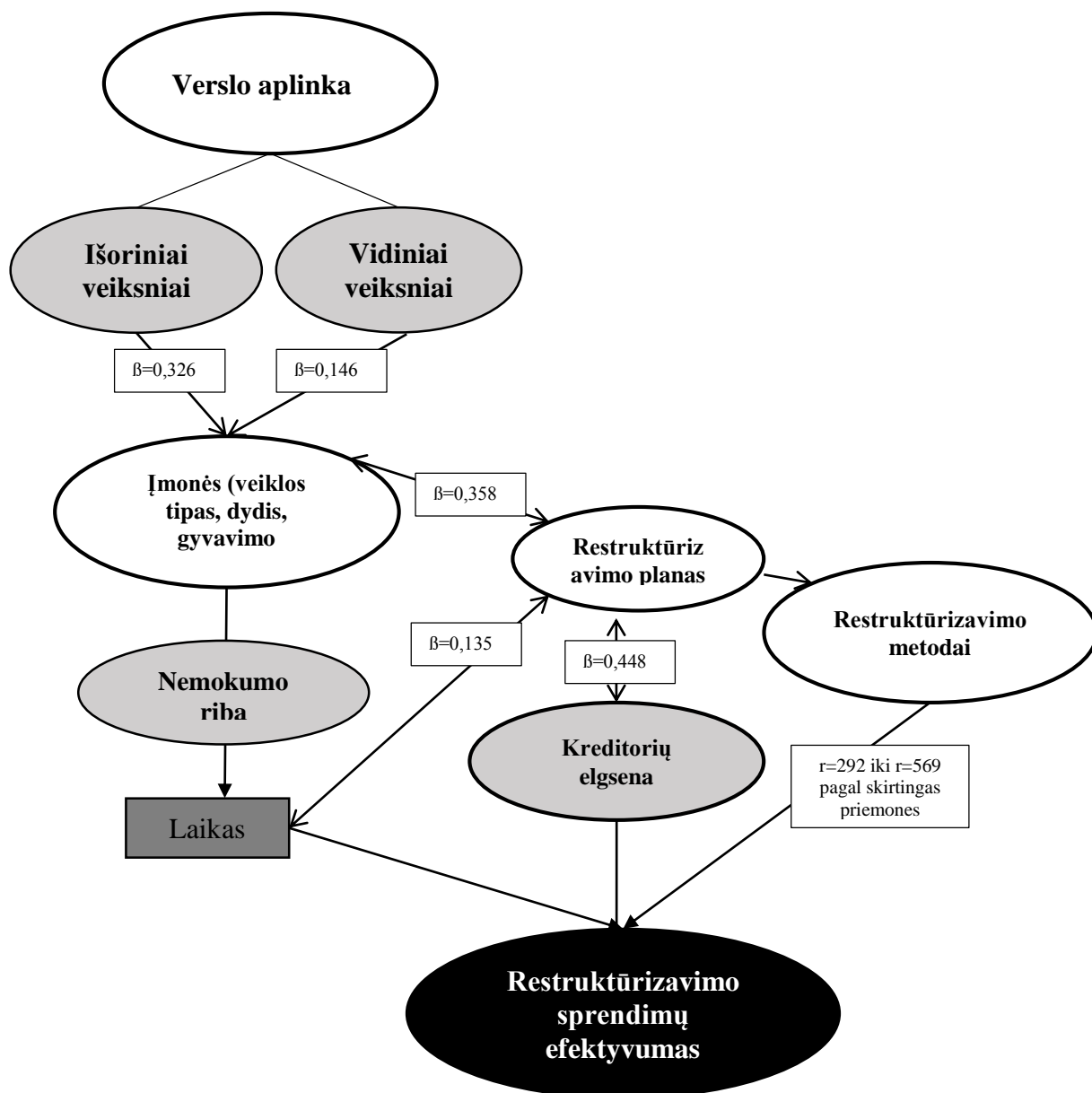
procesų studijoje” (2004) labai svarbus veiksnys galintis užtikrinti restruktūrizavimo sėkmę – įmonės atstovų ir kreditorių sutarimas, kad visuose derybų etapuose, iki bus parengtas įmonės restruktūrizavimo planas, bei, kad patvirtintame įmonės restruktūrizavimo plane bus aiškiai atskirtos priemonės bei jų įgyvendinimo terminai dėl pačios įmonės mokumo atstatymo ir priemonės bei jų įgyvendinimo terminai dėl veiklos plėtros bei, tuo pačiu, prisiimtų kreditorių įsipareigojimų vykdymo.

16 lentelė. Sąsajos tarp restruktūrizavimo proceso efektyvumo ir antikrizinių valdymo priemonių

	Apyvartinių lėšų poreikio mažinimo priemonės (išlaidų mažinimas)	Darbuotojų skaičiaus mažinimas	Atlyginimų mažinimas	Derybos su kreditoriais	Turto pardavimas	Organizacinės struktūros pertvarkymas	Rinkos didinimas įsigyjant konkurentus	Monitoringas ir rinkos kontrolė	Paskolų valdymo kontrolė	Gamybos kaštų kontrolė
Restruktūrizavimo proceso efektyvumas	,457**	,554**	,506**	,670**	,404**	,497**	,346**	,452**	,292**	,569**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,006	,000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										

Tai rodo, kad restruktūrizavimo proceso valdymas apima sprendimus atliekamus įmonės viduje, tačiau yra taip pat priklausomas ir nuo kreditorių priimamų sprendimų.

Sudarytame restruktūrizavimo proceso modelyje (pagal atlikto tyrimo rezultatus ir mokslinės literatūros analizę) (žr. 20 pav.) matyti, kad įmonės veiklos pobūdis (pagal veiklos sektorių) ir dydis (pagal darbuotojų skaičių) taip pat yra reikšmingi veiksniai, siekiant restruktūrizavimo proceso efektyvumo.



19 pav. Restruktūrizavimo proceso valdymo modelis remiantis tyrimo rezultatais

Sudarytame modelyje atsispindi ir tai, kad laikas svarbus dėl pačios įmonės veiklos įsivertinimo (mokumo stadijos įvertinimo) ir dėl restruktūrizavimo plano sudarymo. Parengtą restruktūrizavimo planą per pusę metų turi patvirtinti bent du trečdaliai įmonės kreditorių. Šis terminas teismo sprendimu gali būti pratęstas vienam mėnesiui. Remiantis sudarytu planu įmonė veiklą vykdo 4–5 metus, todėl yra labai svarbu jame aprašyti visas galimas situacijas ir veiklos perspektyvas. Kriterijai pateiktų rezultatų yra: aiškumas, konkretumas vertinant perspektyvas. Taip pat nustatomi aiškūs rodikliai, pagal kuriuos restruktūrizavimo administratorius bei kreditoriai gali sekti plano vykdymą ir priimti sprendimus. Jame svarbu suderinti tiek kreditorių lūkesčius ir norus kuo greičiau atgauti skolas, tiek

įmonės finansines galimybes. Įmonė ankščiau atpažinusi galimas nemokumo riziką, gebės veiksmingiau įrodyti savo veiklos tęstinumą kreditoriams.

Svarbus veiksnys yra ir kreditorių elgsena. Be kreditorių palaikymo ir pritarimo siūlomam veiksmų planui sėkmingai įgyvendinti restruktūrizavimo tikslus nėra realu. Natūralu, kad kreditoriai siekia maksimalios naudos sau, t.y. kuo greitesnio skolų atgavimo. Tačiau nepamatuoti kreditorių veiksmai, kai restruktūrizuojama įmonė spaudžiama įsipareigoti vykdyti sunkiai įgyvendinamą planą, galų gale atsisuka prie patį kreditorių, nes nevykdant plano ir įmonei nuėjus į bankrotą, galimybės atgauti skolas statistiškai labai sumažėja.

Restruktūrizavimo metodai (sprendimai) priklausys nuo įmonės veiklos pobūdžio, turimo turto, finansinių sunkumų pobūdžio, kreditorių pasitikėjimo.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Krizių valdymui ir nemokumo rizikos sumažinimui įmonės taiko atskiras strategijas, kurios sąlygoja restruktūrizavimo proceso eigą. Moksliniuose tyrimuose akcentuojami pokyčiai ne tik įmonės verslo aplinkoje, bet ir nacionaliniame lygmenyje dėl didėjančios atskirų užsienio valstybių veiksmų įtakos. Tyrimu nustatyta, kad restruktūrizavimo procesų skaičius išaugo pasikeitus ekonominei situacijai ir padidėjus įmonių, susiduriančių su laikiniais finansiniais sunkumais, skaičiui. Restruktūrizavimo proceso kaip krizių valdymo įrankio pagalba yra surenkama informacija apie įmonę ir įvertinamos tolimesnės galimos perspektyvos. Tai įrodo, kad restruktūrizavimo proceso tikslas yra verslo subjekto veiklos išsaugojimas ir plėtojimas, skolų sumokėjimas ir mokumo atkūrimas.
2. Pagal restruktūrizavimo valdymo modelį, įmonės susidūrusios su sunkumais, turi tiksliai įsivertinti pagrindines problemas ir priežastis, dėl ko įmonė atsidūrė tokioje padėtyje ir ar yra pajėgi jas išspręsti. Šiuo tikslu sudaromas restruktūrizavimo planas, kuriuo įrodomos įmonės veiklos tęstinumo galimybės kreditoriams, prašant išdėstyti turimų įsipareigojimų portfelį per restruktūrizavimo plane numatytą laikotarpį, įsipareigojimus dengiant pagal grafiką ir numatytu eiliškumu bei proporcijomis.
3. Remiantis empiriniu tyrimu nustatyta:
 - Apklausus 87 įmonių, iš jų (50,6 proc.) buvo susidūrusios su verslo krize, brandos stadijoje (43,7 proc.). Augimo stadijoje su nemokumo rizika susidūrė (27,6 proc.).
 - Iš tyrimo duomenų nustatyta, kad verslo krizė/restruktūrizavimas buvo vykdomas iki 4 metų (pagal restruktūrizavimo įstatymą 5 metai) (55,2 proc.) ir šių įmonių restruktūrizavimo proceso efektyvumui įtakos turėjo kuomet šis procesas buvo pradėtas. Įmonių, kurių restruktūrizavimo procesas buvo vykdomas iki 4 metų, restruktūrizavimą pradėjo esant krizinėje stadijoje (nemokumo ribai) (82,1 proc.). Tuo tarpu įmonių, kurių restruktūrizavimo procesas buvo vykdomas iki 1 metų, restruktūrizavimo procesas pradėtas iki krizinėje stadijoje (60 proc.).
 - Tyrimu atskleista, kad krizės atsiradimui didesnę poveikį turi išorinės aplinkos veiksniai: rinkų pokyčiai, bendra ekonominė situacija (3,26); klientų atsiskaitymų vėlavimas (3,25).
 - Tyrimu atskleista, kad vidinių veiksnių analizės pagrindu pagal galimą jų poveikį įmonių nemokumui, pagrindinėms priežastims priskirtinas apyvartinio kapitalo trūkumas (4,02).

- Tyrimu atskleista, kad stambesnės įmonės (mažiau kaip 250 darbuotojų), veiksmingiau realizuoja savo restruktūrizavimo tikslus pasiekiant aukštesnį restruktūrizavimo proceso efektyvumą (10,8).
4. Sėkmingai restruktūrizavimo procesus užbaigia tik maža dalis įmonių. Pagrindinės priežastys dėl ko restruktūrizavimo procesai baigiasi nesėkmingai yra kreditorių sprendimai, kuomet kreditoriai, siekdami maksimalios naudos sau bei turėdami lemiamo balso, tvirtinant restruktūrizavimo planą, teises, verčia įmones įtraukti sąlygas ar skolų gražinimo terminus, iš esmės sunkiai praktiškai įgyvendinamus. Įmonės, neturėdamos kitos išeities, sutinka su tokiomis sąlygomis, vildamosi vėliau pakeisti sąlygas, tačiau atėjus vykdymo terminams, dažnai plano keitimas tampa sudėtingas.
 5. Įmonės susiduria su apyvartinių lėšų trūkumų ir neturi finansinių galimybių gražinti visas skolas arba tam restruktūrizavimo įstatymo skiriamas 4-5 metų terminas yra nepakankamas, tačiau vertinant realias perspektyvas, galėtų padengti 60-70 proc. įsipareigojimų. Tačiau kreditoriai nesutinka daryti nuolaidų, kadangi pagal įstatymą tokiu atveju reikalingas gauti visų kreditorių sutikimas, o išsiskyrus interesams, kompromisas tampa neįmanomas.
 6. Nėra išnaudojami įvairūs instrumentai, skirti atsiskaitymui su kreditoriais, tokie, kaip dalies skolos kapitalizavimas ar pan. Tai leistų kreditoriams tikėtis gražos galbūt per ilgesnį nei įstatymo nustatytą 4-5 metų laikotarpį, o įmonei atsirastų galimybė išgyventi. Valstybinės institucijos (VMI prie FM, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos), dalyvaujančios restruktūrizavimo procesuose kaip kreditoriai, apskritai nenumato tokių galimybių padengti skolas.
 7. Bendrovės išsprendžia pagrindines problemas ir nutraukia restruktūrizavimo procesus. Nors statistiškai šie procesai patenka į grafą pasibaigusį nesėkmingai (t.y. ne restruktūrizavimo plano užbaigimo aktu), tačiau realiai įmonės toliau sėkmingai vykdo veiklą.

Rekomendacijos:

- Su nemokumo rizika susiduria visų rūšių ekonominę veiklą plėtojančios įmonės, todėl tiriant jų veiklą reikia nuolat taikyti pažangius analizės metodus (bankroto tikimybės vertinimą), padedančius sumažinti neigiamas veiklos pasekmes. Iš jų būtina pasirinkti finansinius tam tikrų aspektų rodiklius, galinčius geriausiai sumažinti patiriamus nuostolius.
- Nustatyti kriterijus, kurie leistų kiek įmanoma ankščiau įžvelgti galimas finansinio nemokumo grėsmes įmonėse. Tai leistų paankstinti patį restruktūrizacijos procesą ir

atitinkamai padidinti galimybes įmonėms išspręsti finansines problemas. Pati restruktūrizavimo įstatymo esmė yra padėti išspręsti laikinas problemas, o ne tas situacijas, kai problemos yra įsisenėjusios. Kaip rodo praktika bei tyrimo rezultatai, tuo atveju, jeigu problemos yra identifikuojamos anksčiau, galimybės išspręsti finansines problemas padidėja, procesas užtrunka trumpiau.

- Tikslinga nustatyti skirtingas restruktūrizavimo procedūrų tvarkas ar kriterijus mažoms ir didelėms įmonėms. Šiuo metu visoms įmonėms taikomi vienodi reikalavimai, taip iš esmės užkertant kelią mažoms įmonėms išspręsti laikinas finansines problemas, kadangi dėl sudėtingos procedūros, kuriai vykdyti reikalingi teisės ir finansų specialistai, restruktūrizavimo administratorius, yra iš esmės nepakeliamos finansiškai. Supaprastinta procedūra leistu daugiau įmonių pasinaudoti restruktūrizavimo teikiamomis galimybėmis.

LITERATŪRA

1. Ashta, A., Diaz-Bretones, F., Tolle, L. (2007) Behavioral influences in Selecting Restructuring Strategies for Sick Companies. *The ICFAI Journal of Behavioral Finance*, 4, 7-31.
2. Babkin, E., Sergeev, A. (2013) Towards Developing a Model-Based Decision Support Method for Enterprise Restructuring. *Advances in Enterprise Engineering*. Vol. 146 of the series *Lecture Notes in Business Information Processing VII*, 17-27.
3. Baležentis, A., Vijeikis, J. (2010) Krizės valdymo veiksniai ir priemonės Lietuvos įmonėse. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 23 (4), 1-10.
4. Barvydienė, V., Pundzienė, A. Kaitos organizacijoje problematiškumas ir sėkmės prielaidos. *Pedagogika*. 2001, 51, 110-121.
5. Bernotaitės, D. (2005) Nemokumo teisinio reguliavimo aspektai. *Jurisprudencija*, 77(69), 11–17.
6. Bilevičienė, T., Jonušauskas, S. (2010) Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose. *Mykolo Romerio universitetas*.
7. Bivainis, J., Tamošiūnas, A. (2003). Įmonių restruktūrizavimo tikslų analizė, *Ekonomika*, 61, 7–18.
8. Blažienė, I., Gruževskis, B. (2009) Pasirengimas restruktūrizacijai ir jos valdymas. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/social/ajax/BlobServlet?docId=5743&langId=lt>
9. Bower, J. L. (2001) Not all M&As are Alike - and That Matters. In: *Harvard Business Review*, 93-101.
10. Carlin, W., Mayer, C. (1992) Restructuring Enterprises in Eastern Europe. *Economic Policy*. Vol. 7, No. 15 311-352.
11. Corporations Corporate Restructuring Law & Legal Definition. Prieiga per internetą: <http://definitions.uslegal.com/c/corporations-corporate-restructuring/>
12. Crum, R. L., Itzhak, G. (1998). Restructuring and managing the enterprise in transition. *EDI Learning Resources Series World Bank Institute (WBI)*. Washington, D.C.: The World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/1998/07/693466/restructuring-managing-enterprise-transition>.
13. Crum, Roy L.; Goldberg, Itzhak. 1998. Restructuring and managing the enterprise in transition. *EDI Learning Resources Series*World Bank Institute (WBI)*. Washington, D.C. : The World Bank.

<http://documents.worldbank.org/curated/en/1998/07/693466/restructuring-managing-enterprise-transition>

14. Das, U.S., Papaioannou, M.G., Trebesch, C. (2012). Restructuring Sovereign Debt: Lessons from Recent History. Prieiga per internetą: <https://www.imf.org/external/np/seminars/eng/2012/fincrisis/pdf/ch19.pdf>
15. Das, U.S., Papaioannou, M.G., Trebesch, C. (2012) Sovereign Debt Restructurings 1950–2010: Concepts, Literature Survey, and Stylized Facts. Prieiga per internetą: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2012/wp12203.pdf>
16. Diushenalieva, E., Ginevicius, R. (2012) Enterprise bankruptcy institution in Lithuania and Kyrgyz Republic : comparative analysis. Socialiniai tyrimai, Nr. 2 (27), 36-45.
17. Garškaitė-Milvydienė, K. (2013) Įmonių restruktūrizavimo gairės. Verslas: Teorija ir praktika, 14(3): 249–258.
18. Ginevičius, R. (2009). Quantitative evaluation of unrelated diversification of enterprise activities, Journal of civil engineering and management, 15(1): 105-111.
19. Ginevičius, R., Bivainis, J., Melnikas, B., ir kiti. (2005) Šiuolaikinis verslas: tobulinimo prioritetai: kolektyvinė monografija. Vilnius: Technika.
20. Grigaliūnienė, Ž., Cibulskienė, D. Bankroto diagnostikos metodikos pritaikomumas Lietuvos ūkio sąlygomis. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2004, Nr. 4, 105-114.
21. Grybienė, A., Šimbelis, D. Pokyčiai organizacijoje: pasipriešinimo pokyčiams valdymas. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Vadybos/Grybiene,%20Simbelis.pdf
22. Hwang, P., Lichtenhtal, J.D. (2000). Anatomy of organizational crises. Journal of contingencies and crisis management, 8 (3), 129-140.
23. Įmonių bankroto ir restruktūrizavimo teismų praktika. Prieiga per internetą: http://www.adminbiuras.lt/teismu-praktika/case_4544
24. Įmonių restruktūrizavimo procesų studija – veiksniai, trukdantys vykdyti įmonių restruktūrizavimą [interaktyvus]. 2004. mokslinis tyrimo darbas [žiūrėta 2012 m. balandžio 25 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.bankrotodep.lt/Doc/nvas.doc>.
25. Jakutis, A., Kazlovas, V., Kvantūnas, D. (2007). Statybos verslo elementai, iš Statybos šakos ciklai. Vilnius: Technika.
26. Januševičiūtė ir Jurevičienė (2009) Bankroto esmė: teorija ir praktika. Mokslas – Lietuvos ateitis. 1 tomas, Nr. 3, Vol. 1, No 3, 30-33.

27. Kang, U. (2007) Restructuring Small and Medium-sized Enterprises in Korea. Korea Development Institute. Prieiga per internetą: http://www.kdi.re.kr/upload/8192/p3_2.pdf
28. Kutut, I., Ginevičius, R., Kutut, V. (2008) Veiklos diversifikacija įmonės gyvavimo ciklo kontekste. Verslas teorija ir praktika, 9(3),169-179.
29. Lietuvos Respublikos įmonių restruktūrizavimo įstatymas, Valstybės žinios, 2001, Nr. 31–1012.
30. Melnikas, B. (2003) Regionų socialinė ekonominė raida: inovacijos ir „oazių“ politika. Viešoji politika ir administravimas. Nr. 6., 17-36.
31. Miliauskas, P. (2010) Susiję kreditoriai restruktūrizavimo procese. Prieiga per internetą: <https://biblio.ugent.be/publication/4229215/file/6807334>
32. Miliauskė, E., Paliulytė, I. (2013) Bankroto prognozavimo metodų pritaikomumas pasirinktų gamybinių įmonių pavyzdžiu. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 1 (29). 72–82. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2013~ISSN_1648-9098.N_1_29.PG_72-82/DS.002.0.01.ARTIC
33. Nacionalinis seminaras – Lietuvos restruktūrizacijos pasirengimas restruktūrizacijai ir jos valdyma (2009) Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/social/ajax/BlobServlet?docId=5743&langId=lt>
34. Nemokumo samprata ir jo teisinio reglamentavimo analizė. (2006) Nacionalinė verslo administratorių asociacija. Taikomas mokslinis tyrimo darbas. Prieiga per internetą: <https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/1.doc>
35. Pearson, C.M., Clair, J.A. (1998). Reframing crisis management. Academy of Management Review, 23 (1), 59-76.
36. Pridotkienė, J., Dapkus, M. (2010) Nefinansinių rodiklių įtaka vertinant užsienio pirkėjų nemokumo riziką. Ekonomika ir vadyba, 15, 199-205. <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-199.pdf>
37. Proctor, T. (2001) Corporate restructuring: the pitfalls of changing industry structure. Management Decision, Vol. 39 Iss: 3, 197 – 204.
38. Pupeikienė, L. (2011) Integruota įmonių bankrotų prognozavimo metodika. Prieiga per internetą: <http://optimum2.mii.lt/portfo2/rodikliai.doc>
39. Purlys, Č. (2005). Įmonių reabilitavimo kaštai: metodologiniai aspektai. Organizacijų vadyba, sisteminiai tyrimai, 34, 161-175.
40. Rock, M. L. (1997). The mergers & acquisitions. Handbook. MC Graw-Hill Company.
41. Sabonienė, A.(2007). Pramonės restruktūrizacija ir konkurencingumas. Kaunas: Technologija.

42. Sakalas, A., Virbickaitė, R. (2003) Inžinerinių sprendimų komercializacija. Bankroto teorija ir praktika. Inžinerinė ekonomika, Nr. 2 (33), 106-111.
43. Samuels, J.M. Wilkes, F.M. Bryshaw, R. E. (1994) Management of company finance. London: Samuels Chapman and Hall.
44. Santarek, K. (2011) Conference Enterprise restructuring / improvement. Skopje, 22-25 .
45. Stasytė V., Aleksienė L., 2015, Įmonės veiklos rizikos vertinimas ir valdymas mažose ir vidutinėse įmonėse. Verslas: teorija ir praktika. 16 (2), 140–148.
46. Stundžienė, A., Bliedienė, R. (2012). Ekonomikos svyravimų įtaka įmonių veiklos rezultatams Verslas: teorija ir praktika: 13(1), 5–17.
47. Šimkūnaitė, J.(2012) Įmonių veiklos diversifikacijos problemos. Verslas XXI amžiuje, 15-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“, 1-6.
48. Tamošaitienė, A., Juškevičienė, D. Kriščiukaitienė, I., Galnaitytė, A. Ūkininkų ūkių verslo stabilumo vertinimas naudojant finansinės analizės santykinius rodiklius // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai = Management theory and studies for rural business and infrastructure development / Lietuvos žemės ūkio universitetas. Ekonomikos ir vadybos fakultetas. Akademija, 2010, nr. 5 (24), p. 173-185
49. Valstybinio audito ataskaita, Įmonių restruktūrizavimo proceso valdymas, (2015). spalio 2 d. Nr. VA-P-20-12-14. Prieiga per internetą: <https://www.vkontrole.lt/failas.aspx?id=3420>
50. Zu, Liangrong (2007) Socially responsible restructuring and firm's performance: evidence from Chinese enterprises. PhD thesis, University of Nottingham. Prieiga per internetą: <http://eprints.nottingham.ac.uk/13219/1/440282.pdf>
51. Жилинский, С. Э. (1999) Предпринимательское право: Учебник для вузов. Москва, 1999.
52. UAB “FINDEP“ Prieiga per internetą: <http://www.nebankrutuok.lt/apie-mus/>
53. Audito, apskaitos, turto vertinimo ir nemokumo valdymo tarnyba, informacija apie restruktūrizavimus. Prieiga per internetą: <http://www.bankrotodep.lt/veiklos-sritys/nemokumas-2/moni-restrukturizavimas/vykdomos-proceduros/#Pirkimu%20planas>);
54. Audito, apskaitos, turto vertinimo ir nemokumo valdymo tarnyba, informacija apie vykdomas bankroto procedūras. Prieiga per internetą: <http://www.bankrotodep.lt/veiklos-sritys/nemokumas-2/moni-bankrotas/vykdomos-proceduros/>

55. S.Grigaravičius. (2003) Įmonių nemokumo diagnostika ir jų pertvarkymo sprendimai.
VDU leidykla 2003m. ISBN 9955-530-79-0.

Priedai

1 priedas

Tyrimo anketa

Gerb. respondentai,

Rašant magistro baigiamąjį darbą įmonių restruktūrizavimo tema, prašau Jūsų atsakyti į anketos klausimus. Anketos atsakymų anonimiškumas garantuojamas, gauti rezultatai bus pritaikyti tik moksliniam tyrimui.

Įmonės restruktūrizavimas reiškia procedūras, kuriomis siekiama išsaugoti ir plėtoti įmonės veiklą, sumokėti skolas ir išvengti bankroto, gaunant įmonės kreditorių pagalbą, taikant ekonomines, technines, organizacines ir kitas priemones.

Ar Jūsų įmonė yra susidūrusi su verslo krize:

- Taip
 Ne
 Iš dalies (tik su laikiniais sunkumais)

Įvertinkite priežastis pagal jų įtaką įmonių nemokumui, krizinėms situacijoms, kai 1 reiškia neturėjo įtakos, 5 – turėjo labai didelę įtaką:

	1	2	3	4	5
1.1. Apyvartinio kapitalo trūkumas					
1.2. Rinkodaros sklaida					
1.3. Planavimo ir kontrolės neefektyvumas					
1.4. Neefektyvi vadyba					
1.5. Finansinės analizės nepakankamumas					
1.6. Rinkų pokyčiai, bendra ekonominė situacija					
1.7. Vartotojų paklausos sumažėjimas					
1.8. Dideli mokesčiai, pasikeitusios verslo sąlygos					
1.9. Kreditorių sąlygų pasikeitimas					
1.10. Verslo partnerių nesėkmės					
1.11. Gamybos, pardavimų ir užsakymų apimtys sumažėjimas					
1.12. Klientų atsiskaitymų vėlavimas, pinigų srautų sutrikimas					
1.13. Įsiskolinimų padidėjimas					
1.14. Investicijų neefektyvus valdymas					
1.15. Klientų finansiniai sunkumai					
1.16. Finansavimo sąlygos					
1.17. Nesugebėjimas diegti naujovių / patenkinti klientų poreikius					
1.18. Konkurentų veiksmai					
1.19. Sumažėjęs finansavimas iš valstybės biudžeto					
1.20. Kita					

Pažymėkite, kurias iš pateiktų antikrizinio valdymo priemonių taikėte pagal dažnumą IKI RESTRUKTŪRIZAVIMO PROCESO: kai 1 reiškia – nebuvo taikyta, 5 – pilnai pritaikyta.

	1	2	3	4	5
Piniginių įplaukų didinimo priemonės					
Apyvartinių lėšų poreikio mažinimo priemonės (išlaidų mažinimas)					
Darbuotojų skaičiaus mažinimas					
Atlyginimų mažinimas					

Kainodaros optimizavimas					
Derybos su kreditoriais					
Akcijų portfelio sprendimai					
Turto pardavimas					
Organizacinės struktūros pertvarkymas					
Rinkos didinimas įsigyjant konkurentus					
Monitoringas ir rinkos kontrolė					
Paskolų valdymo kontrolė					
Gamybos kaštų kontrolė					

Sprendimų dalis:

Kuriame verslo cikle susidūrėte su sunkumais:

- Verslo pradžioje
- Augime
- Brandos stadijoje
- Smukimo stadijoje

Kiek truko verslo krizė/restruktūrizavimas

- iki 3men.
- iki 1 metų
- iki 4 metų

Kurioje verslo stadijoje pradėtas vykdyti restruktūrizavimas:

Iki krizinėje stadijoje	Krizinės situacijos pradžioje (laikini sunkumai)	Krizinėje stadijoje (nemokumo riba)

Ar buvo sudaromas restruktūrizavimo planas:

- Taip
- Ne

Pažymėkite, kurių sričių analizę atlikote, norint įvertinti įmonės galimybes (išlikti rinkoje, plėstis, išspręsti susidariusias problemas):

- Žmogiškųjų išteklių valdymo
- Finansinių srautų
- Kreditavimo sąlygų
- Produkcijos paklausos ir pardavimų
- Marketingo sprendimų
- Strateginio valdymo sprendimų ir kontrolės
- Atsargų valdymo

Ar restruktūrizavimo planas buvo patvirtintas kreditorių:

- Taip
- Ne

Ar Jums reikėjo tartis su bankais (kitomis kredito įstaigomis) dėl paskolų gražinimo terminų peržiūrėjimo, palūkanų sumažinimo ar paskolos refinansavimo:

TAIP NE

Ar kredito įstaigos peržiūrėjo kreditavimo sąlygas:

TAIP NE

Pažymėkite įmonės restruktūrizavimo strategiją:

- verslo plėtra;
- vidinis įmonės restruktūrizavimas;
- kelių įmonių sujungimas;
- kelių padalinių sujungimas;
- nuostolingos veiklos atsisakymas;
- įmonės turto pardavimas;
- bankrotas.

Įvertinkite ar įmonių restruktūrizavimo procesas efektyvus, kuomet 1 reiškia visiškai neefektyvus, 5 – labai efektyvus:

	1	2	3	4	5
Pagal restruktūrizavimo plane numatytus tikslus					
Pagal surastus sprendimus norint išspręsti esamas problemas					
Pagal laiką skirtą problemų išsprendimui					

Duomenys apie respondentus (įmones):

Įmonės gyvavimo laikotarpis (metais) įrašykite: _____

Darbuotojų skaičius:

- Daugiau nei 250 darbuotojų
- Mažiau kaip 250 darbuotojų
- Mažiau kaip 50 darbuotojų
- Mažiau kaip 10 darbuotojų

Metinės pajamos (mln. EUR):

- Daugiau nei 3 mln. EUR.
- Mažiau nei 3 mln. EUR.
- Mažiau nei 1 mln. EUR.
- Mažiau nei 0,5 mln. EUR.

Veiklos sritis:

- Paslaugos
- Gamyba
- Prekyba

Regresinio modelio rezultatas (ANOVA) reikšmė

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1348,688	12	112,391	21,712	,000 ^b
Residual	383,059	74	5,176		
Total	1731,747	86			

a. Dependent Variable: efektyvumas

b. Predictors: (Constant), Ar kredito istaigos perziurejo kreditavimo salygas: , VIDINIAI, Vidinis imones restrukturizavimas, Keliu padaliniu sujungimas, Bankrotas, Nuostolingos veiklos atsisakymas, Kuriame verslo cikle susidurete su sunkumais:, Verslo pletra, Kurioje verslo stadijoje pradetas vykdyti restrukturizavimas:, ISORINIAI, Imones turto pardavimas, Ar buvo sudaromas restrukturizavimo planas: