



ĮMONIŲ RESTRUKTŪRIZAVIMO ASPEKTAI IR JO ĮGYVENDINIMO BŪDAI

Kristina GARŠKAITĖ-MILVYDIENĖ

Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Saulėtekio al. 11, 10223 Vilnius, Lietuva

El. paštas kristina.garskaite@vgtu.lt

Įteikta 2014-03-12; priimta 2014-04-16

Santrauka. Straipsnyje nagrinėjami tam tikri įmonių restruktūrizavimo aspektai. Pateikiamieji įvairūs įmonių restruktūrizavimo būdai ir priemonės skirstomi ir grupuojami pagal tam tikrus požymius. Mokslinėje literatūroje įmonių restruktūrizavimo būdai ir priemonės dažniausiai klasifikuojami pagal organizacinius, teisinius, finansinius ir strateginius aspektus. Įvertinant laikotarpio veiksnį, dažnai išskiriami pasyvusis ir aktyvusis įmonių pertvarkos būdai, kurių pirmasis dažniausiai taikomas, kai pavėluotai reaguojama į vykstančius neigiamus pokyčius ir apsiribojama operatyvinėmis antikrizinėmis priemonėmis, padedančiomis mažinti išlaidas. Taikant aktyvųjį įmonių pertvarkos būdą, siekiama įvertinti įmonės situaciją ir naujai suformuoti strateginį jos potencialą. Įvairiais aspektais skirstomos įmonių restruktūrizavimo priemonės skiriasi savo tikslais, turiniu ir įgyvendinimo technologija. Taikomų antikrizinių priemonių įvairovę lemia daugybė priežasčių ir tikslų, o restruktūrizavimo mastas priklauso nuo sričių gausos, reikalaujančių pertvarkų įmonėje. Įmonių restruktūrizavimo būdų pasirinkimui įtakos turi ir išoriniai bei vidiniai aplinkos veiksniai. Praktikoje įmonių restruktūrizavimo procese dažnai taikomas ne vienas kuris restruktūrizavimo būdas, o jų derinys.

Reikšminiai žodžiai: įmonių restruktūrizavimas, restruktūrizavimo būdai ir priemonės, antikrizinis valdymas, organizaciniai, strateginiai ir finansiniai aspektai, išoriniai ir vidiniai veiksniai.

THE ASPECTS OF RESTRUCTURING ENTERPRISES AND THE WAYS OF IMPLEMENTING THE PROCESS

Kristina GARŠKAITĖ-MILVYDIENĖ

Vilnius Gediminas Technical University, Saulėtekio al. 11, 10223 Vilnius, Lithuania

E-mail: kristina.garskaite@vgtu.lt

Received 12 March 2014; accepted 16 April 2014

Abstract. The paper discusses certain aspects of restructuring enterprises and presents different ways and measures applicable for restructuring companies; they are divided and grouped according to certain qualities. In scientific literature, measures for restructuring enterprises are most frequently classified according to organizational, legal, financial and strategic aspects. For assessing the factor of the period, passive and active ways for transforming enterprises are often singled out, where the first one is usually applied when the response to ongoing negative changes is late and actions are limited by operative anti-crisis measures targeted for cutting expenses. When the active way to the transformation of enterprises is employed, the aim of assessing the total situation of the enterprise and newly forming its strategic potential is pursued. The measures for restructuring enterprises classified with reference to different aspects differ in their goals, contents and technologies of implementation. Variety in applicable measures is predetermined by a broad range of causes and goals, and the scope of restructuring enterprises depends on the abundance of sectors to be transformed to the enterprise. Choosing a way to restructuring enterprises is also affected by

external and internal environmental factors. In practice, a combination of various ways for restructuring rather than a single one of those) is applied.

Keywords: restructuring enterprises, ways and measures applicable for restructuring enterprises, anti-crisis management, organizational, legal, financial and strategic aspects, external and internal factors.

JEL Classification: G34, M21.

Įvadas

Įmonių pertvarkos ir restruktūrizavimo procesai rinkos ekonomikos sąlygomis vyksta nuolat Lietuvoje, tiek užsienio šalyse. Šį procesą neišvengiamai skatina valstybių ekonominių sistemų integracija ir globalizacijos procesai, rinkos pokyčiai, vis didėjanti verslo subjektų konkurencija, jų siekis išlaikyti ar sustiprinti pozicijas šalies ir užsienio rinkose. Taigi šiuolaikinė verslo aplinka neatsiejama nuo iššūkių, keliamų verslo įmonėms, todėl verčia ieškoti naujų verslo išsaugojimo rinkoje būdų, imtis intensyvesnių veiklos efektyvumą didinančių priemonių, o augantys vartotojų poreikiai skatina nuolat tobulinti produkciją ir jos kokybę, išaugęs darbo jėgos judėjimas verčia didinti įmonės darbuotojų motyvaciją, poreikių tenkinimą. Kiekviena įmonė, vykdydama veiklą tokiomis besikeičiančiomis sąlygomis, gali atsidurti krizinėje situacijoje: susidurti su pelningumo ir mokumo problemomis, sumažėjusiomis finansavimo galimybėmis, užimamos rinkos dalies mažėjimu, darbuotojų nekompetentingumu, vadovų neryžtingumu priimti svarbius sprendimus ir t. t. Įmonės, siekiančios įveikti krizinę situaciją ar rengiančios ir įgyvendinančios verslo pertvarkos ar plėtros projektus tokiomis sąlygomis, privalo sugebėti ne tik padidinti turimo vidinio potencialo naudojimo efektyvumą, bet ir palankiomis sąlygomis pasinaudoti išorine pagalba bei ištekiais.

Įmonių pertvarkymas ir atitinkamų priemonių įgyvendinimas yra sudėtingas procesas dėl savo esmės ir apimties, todėl tiek mokslininkai, tiek praktikai siekia jį vis daugiau išnagrinėti. Tačiau įprasti ir specifiniai šio proceso būdai bei priemonės nepakankamai plačiai analizuojami ir išdėstomi mokslinėse publikacijose, pateikiant juos dažniau tik vienu ar kitu dominančiu aspektu. Ypač tenka pažymėti, kad mokslinėse publikacijose įmonių restruktūrizavimo būdai ir priemonės retai sulaukia praktikų dėmesio bei jų patirties pastebėjimų ir apibendrinimų. Tai ir lėmė šio straipsnio tyrimo objekto pasirinkimą. Šiame straipsnyje nagrinėjami įvairių autorių samprotavimai bei požiūriai į restruktūrizavimo būdus ir priemones, atsižvelgiant į skirtingus jų klasifikavimo požymius bei interpretacijas. Atlikus tokią analizę siekiama sujungti, susisteminti ir papildyti tokio pobūdžio priemonių skirstymą ir grupavimą, kad kiekvienu konkrečiu atveju būtų galima tinkamiau atrinkti ir efektyviai panaudoti tokį daugiaaspektį restruktūrizavimo priemonių komplektą praktikoje. Pagrindiniai taikomi metodai – mokslinė nagrinėjamos tematikos analizė, lyginimas ir apibendrinimas,

kurie pagrįsti Lietuvos ir kitų šalių autorių darbų išvadomis bei samprotavimais ir pateikti šiame straipsnyje.

1. Įmonių restruktūrizavimo būdai ir priemonės

Nemažai įmonių neįvertina greitai kintančių išorinių sąlygų 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 (Stundžienė, Bliėkienė 2012). Jei šių įmonės tikslų išraiškos rodikliai ir jų nuokrypiai neperžengia leidžiamųjų ribų, tai įmonė yra gana stabilios būklės. Atsiradus negatyvių nuokrypių, įmonė pradeda ieškoti jų priežasčių ir priemonių nepageidaujamoms pasekmėms pašalinti. Visos įmonės, taip pat ir sėkmingai veikiančios, patiria finansinių sunkumų, tačiau sugeba jas išspręsti, jei krizinė būklė ar net bankroto grėsmė yra laiku įvertinama, ir priimami adekvatūs ir tinkami įmonių pertvarkos bei antikrizinio valdymo sprendimai įmonės sunkumams įveikti ir būklei pagerinti.

Įmonių restruktūrizavimas nagrinėjamas plačiai, tiriami įvairūs jo aspektai. Mokslinėje literatūroje bandoma išskirti įmonių restruktūrizavimo būdus, juos sujungti ir grupuoti pagal restruktūrizavimo procesų požymius ir kitus aspektus. Įmonių restruktūrizavimą ir pertvarkymą galima sieti su (Sabonienė 2007):

- įmonių sugebėjimu prisitaikyti rinkos ekonomikos sąlygomis;
- įmonių sugebėjimu tobulinant veiklą pasiekti ir išlaikyti aukštus pelningumo rodiklius;
- įmonių sugebėjimu tapti konkurencingomis vietiniu ir tarptautiniu mastu, kuriant konkurencinius pranašumus.

Mokslinėje literatūroje įmonių sugebėjimas prisitaikyti prie struktūrinių pokyčių rinkos ekonomikos sąlygomis pateikiamas ir kaip požymis, grupuojant restruktūrizavimo būdus. Pagal šį požymį restruktūrizavimas gali būti dviejų būdų (Ginevičius *et al.* 2005; Sabonienė 2007):

- gynybinis – atsakomasis (pasyvusis) restruktūrizavimas, būdingas daugumai Lietuvos įmonių. Šio

restruktūrizavimo būdo esmė – konkurencingumas pasiekiamas dėl mažų išlaidų (nedidinant investicijų į įrenginius ir technologijas, mažinant darbuotojų skaičių ir darbo užmokestį); tokiu būdu siekiama įmonės išlikimo ir jos dalies rinkoje išsaugojimo. Toks restruktūrizavimas daro tik trumpalaikį poveikį, suteikia trumpalaikių galimybių prisitaikyti prie rinkos sąlygų ir gali tapti net bankroto priežastimi, jei nėra numatoma ilgalaikė perspektyva;

- strateginis – aktyvusis (gilusis) restruktūrizavimas, būdingas įmonėms, turinčioms užsienio kapitalo. Aktyvusis (gilusis) restruktūrizavimas apima ilgalaikį strateginį reorganizavimą nuo gaminamos produkcijos ir gamybos procesų diegimo, naujų produktų kūrimo, kokybės tobulinimo iki naujų verslo planų kūrimo ir įgyvendinimo, naujų vadybos tyrimų ir investicijų į naujas technologijas. Nors šis būdas yra rizikingas, bet svarbus didinant užimamą rinkos dalį vietinėje rinkoje ir siekiant tarptautinio konkurencingumo.

Minėti pasyvūs ir aktyvūs įmonių pertvarkos būdai įvardijami kaip du krizių valdymo modeliai (Sakalas, Savanevičienė 2003; Valackienė 2012). 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 ir 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) (1 lentelė).

Restruktūrizuojant įmonę naudojamos tokios priemonės, kuriomis siekiama padidinti veiklos efektyvumą ir konkurencinį pranašumą. Šios priemonės gali būti apibūdinamos ir grupuojamos priklausomai nuo tam tikrų įmonių restruktūrizavimo aspektų. Mokslinėje literatūroje dažniausiai išskiriami tokie restruktūrizavimo aspektai: organizaciniai, finansiniai, strateginiai ir teisiniai (Bivainis, Tamošiūnas 2003; Ginevičius *et al.* 2005; Sabonienė 2007; Bazar, Sakar 2011; Adam, Jacob 2012):

- organizacinis restruktūrizavimas įgyvendinamas išskaidant įmonę į kelias nepriklausomas įmones, atskiriant įmonės padalinius, arba suteikiant jiems savarankiškumą, tačiau išlaikant gamybinius ir turinius ryšius su pagrindine įmone, atskiriant įmonės turto dalį, kuriant bendras įmones;
- finansinį restruktūrizavimą galima vykdyti prognozuojant finansinę riziką, siekiant ją sumažinti, sprendžiant skolų problemas;
- strateginis restruktūrizavimas įgyvendinamas įeinant į naujas rinkas, investuojant į naujus produktus, kapitalo atnaujinimą, mokslinius tyrimus;

1 lentelė. Įmonių strateginio potencialo kūrimas krizinėje situacijoje

Table 1. The development of strategic potential for enterprises under a crisis situation

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

- teisinis restruktūrizavimas Lietuvoje pasireiškė valstybines įmones pakeitus į rinkos ekonomikos sistemai būdingų rūšių įmones.

Organizacinio restruktūrizavimo būdą nusako: horizontaliojo pobūdžio gamybinių junginių (susivienijimų) skaidymas arba įmonės vidinės struktūros pokyčiai, skiriant finansiskai negyvybingus padalinius, reorganizuojant arba likviduojant jų veiklą (Ginevičius *et al.* 2005). Galimos įvairios organizacinio restruktūrizavimo priemonės (Sabonienė 2007; Gaughan 2011):

- įmonės išskaidymas į kelias nepriklausomas savarankiškas įmones;
- įmonės padalinių atskyrimas išlaikant gamybinius ir nuosavybės ryšius su pagrindine įmone, antrinių įmonių steigimas;
- įmonės turto dalies atskyrimas, kuriant bendras įmones arba suteikiant visišką savarankiškumą atskiriems padaliniams, išsaugant ryšius su pagrindine įmone.

Analizuojant organizacinį restruktūrizavimo aspektą, vertėtų paminėti ir tai, kad įmonių restruktūrizavimą galima apibūdinti ir nuosavybės bei įtakos atžvilgiu (Ginevičius *et al.* 2005):

- Nuosavybės aspektu nuosavybės santykiai keičiami įmonių susijungimo, skaidymo, įmonės ar jos dalių likvidavimo, kitų teisinių formų įmonių steigimo būdais. Šis restruktūrizavimo būdas įgyvendinamas:
 - likviduojant įmonės strategijos neatitinkančius padalinius;
 - diversifikuojant, sumažinant įmonės veiklos sričių skaičių, atsisakant tų, kurios neprisideda prie strateginių įmonės tikslų įgyvendinimo;

- plečiant įmonės veiklą, didinant veiklos apimtį, stiprinant turimų išteklių pajėgumus, modernizuojant technologijas, keliant darbuotojų kvalifikaciją, pritraukiant išorinius išteklius.
- Įtakos aspektu restruktūrizavimas įgyvendinamas:
 - racionalizuojant įmonės valdymą;
 - keičiant įmonės valdymo organų atsakomybės ribas;
 - keičiant įmonės vadovus, jų įgaliojimus ir darbuotojų veiklos funkcijas;
 - keičiant valdymo struktūrą.

Įmonių finansinis restruktūrizavimas – vienas aktualesnių restruktūrizavimo būdų. Jis siejamas su įmonių skolų problema, akcentuojant finansinės rizikos prognozavimo, mažinimo ir kitų įmonių finansų valdymo metodų, padedančių įmonėms išlaikyti finansinį stabilumą, konkurencingumą ir prisitaikyti prie verslo aplinkos pokyčių, taikymo svarbą (Ginevičius *et al.* 2005; Burkšaitienė, Mažintienė 2011; Adam, Jacob 2012; Kotane, Kuzmina-Merlino 2012; Didenko *et al.* 2012).

Strateginis restruktūrizavimas apibūdinamas kaip įmonių veiklos orientavimasis į naujas rinkas, kaip investicijų skatinimas pagrindiniam kapitalui atnaujinti, naujiems gaminiams įdiegti ir moksliniams tyrimams vykdyti. Apskritai strateginio valdymo kontekste dažnai pabrėžiami tokie įmonių restruktūrizavimo būdai ir priemonės, kurie susiję su įmonių konkurencingumo formavimu (Ginevičius *et al.* 2005; Bazar, Sakar 2011; Valackienė, Virbickaitė 2011):

- išteklių valdymo racionalizavimas vykdomas remiantis gamybos veiksniais;
- investicijų valdymo racionalizavimas gali būti pasiektas atnaujinant gamybos technologijas, racionalizuojant technologinius procesus, įsisavinant naujus produktus;
- inovacijų valdymo racionalizavimas suteikia galimybes plėtoti mokslinius tyrimus, kurti naujas gamybos

technologijas ir metodus, siekiant didinti gamybos našumą ir produkto kokybę (apima visus konkurencingumo formavimo elementus: išteklių, investicijų, veiklos laimėjimų ir inovacijų valdymą);

- veiklos laimėjimų valdymo racionalizavimas įgyvendinamas didinant darbuotojų motyvaciją ir kompetenciją, skatinant iniciatyvumą.

Mokslinėje literatūroje pateikiamas įmonių pertvarkymo būdų skirstymas į dvi grupes, atsižvelgiant į veiksmų pobūdį ir įvardijant restruktūrizavimo priemones kaip operatyvines ir strategines (perspektyvines), skirtas įmonių bankrotui išvengti (Mackevičius 2007; Lin *et al.* 2008) (2 lentelė).

Kitų autorių nuomone, įmonių restruktūrizavimo priemonės tikslinga skirstyti į operatyvines, taktines ir strategines, akcentuojant jų pobūdį – jos yra vidinės ar išorinės priemonės. Paminėtina, kad įmonių restruktūrizavimo būdus, o būtent įvardijamus kaip įmonių bankroto prevencijos ar antikrizinio valdymo priemones, siūloma skirstyti į vidinius ir išorinius (Bivainis, Garškaitė 2010; Gaughan 2011). Šios nuomonės autoriai akcentuoja, kad priemonių, skirtų ištikusiai krizinei situacijai įveikti, naudojimas turi atitikti įmonės bankroto grėsmės mastą. Vidinės antikrizinio valdymo priemonės (naudojant įmonės potencialą) efektyvios pradiniuose bankroto grėsmės (krizės) etapuose. Jei įmonių bankroto grėsmė diagnozuojama vėlyvuose etapuose ir yra didelė, o vidinių antikrizinio valdymo priemonių taikymas nepadeda atkurti finansinės pusiausvyros, tuomet įmonėms tikslinga taikyti išorines priemones – inicijuoti restruktūrizavimą pasitelkus išorinę pagalbą (Agarwal, Taffler 2008). Būtent vidines įmonių finansinio stabilizavimo priemones galima skirstyti į operatyvias, taktines ir strategines (Bivainis, Garškaitė 2002) (3 lentelė).

Mokslinėje literatūroje įmonių antikrizinio valdymo priemonės, taip pat ir restruktūrizavimo priemonės, siūloma skirstyti ir dar vienu aspektu – kiek priemonė ar pertvarkos būdas yra įprastas apskritai įmonių valdymui. Tokiu

2 lentelė. Operatyvinės ir strateginės įmonių restruktūrizavimo priemonės

Table 2. Operational and strategic measures for restructuring enterprises

Operatyvinės priemonės	Strateginės priemonės
<ul style="list-style-type: none"> - Įmonės organizacinės struktūros pakeitimai - Finansinių įmonės įsipareigojimų pertvarkymas (finansinių rodiklių nuokrypių valdymas ir sureguliuojimas) - Įmonės išlaidų mažinimo ir pajamų didinimo galimybių (produkcijos (paslaugų) kainodaros optimizavimas ar atsisakymas nepelningos veiklos ir pan.) paieška - Įmonės vidaus kontrolės sustiprinimas - Įmonės turto apsaugos kontrolės stiprinimas - Informacinių ryšių tarp įmonės padalinių sustiprinimas 	<ul style="list-style-type: none"> - Įmonės veiklos planavimas ir prognozavimas - Įmonės apsirūpinimas reikalingais ištekliais ir jų racionalus naudojimas - Įmonės darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir aukštos kvalifikacijos darbuotojų pritraukimas - Naujų technologijų taikymas - Santykių su įmonės partneriais gerinimas - Įmonės konkurencinės rinkos tyrimas ir produkcijos (paslaugų) pasiūlos analizė - Įmonės užimamos rinkos dalies išlaikymas ar plėtra (didinant gamybinius pajėgumus arba įsigyjant įmones ir pan.)

3 lentelė. Vidinės įmonių finansinio stabilizavimo priemonės
Table 3. Internal financial stabilization measures for enterprises

Vidinės finansinio stabilizavimo priemonės	Tikslas	Veiksmai
Operatyvios finansinio stabilizavimo priemonės	Atkurti įmonės mokumą	<ul style="list-style-type: none"> – Greitas trumpalaikio turto likvidavimas, užtikrinantis teigiamą pinigų srauto augimą trumpuoju laikotarpiu – Greitas ilgalaikio turto dalinis dezinvestavimas, užtikrinantis teigiamo pinigų srauto augimą trumpuoju laikotarpiu – Greitas trumpalaikių išpareigojimų sumažinimas, užtikrinantis neigiamo pinigų srauto masto sumažėjimą trumpuoju laikotarpiu
Taktinės finansinio stabilizavimo priemonės	Pašalinti nepalankias finansinės raidos tendencijas ir atkurti finansinę įmonės pusiausvyrą	<ul style="list-style-type: none"> – Įmonės nuosavų finansinių išteklių kaupimas – Nuosavų finansinių išteklių naudojimo mažinimas
Strateginės finansinio stabilizavimo priemonės	Siekti įmonės augimo ilgalaikėje perspektyvoje	<ul style="list-style-type: none"> – Įmonės pastovaus ekonominio augimo modelio taikymas, leidžiantis siekti pagrindinius jos finansinės strategijos parametrus

aspektu įmonių antikrizinio valdymo priemonės skirstomos į standartines ir nestandartines (Bivainis, Garškaitė 2002; Gaughan 2011).

Standartinės antikrizinio valdymo priemonės:

- Išlaidų mažinimas:
 - darbuotojų skaičiaus mažinimas;
 - nenaudojamų patalpų nuoma;
 - griežtesnė kuro ir kt. išteklių kontrolė.
- Biudžeto planavimas.
- Valdymo struktūrų pertvarka:
 - valdymo personalo skaičiaus mažinimas;
 - neefektyvių padalinių likvidavimas;
 - naujų padalinių kūrimas / vadovų keitimas;
 - naujos valdymo sistemos diegimas.
- Rinkodaros programos.
- Darbo su personalu metodai:
 - suinteresuotumo didinimas;
 - kvalifikacijos tobulinimas.
- Antrinių įmonių steigimas.
- Restruktūrizavimas, finansuojamas iš nuosavų lėšų.

Nestandartinės antikrizinio valdymo priemonės yra diversifikacija, inovacijos ir technologijų modernizavimas.

Remiantis mokslinės literatūros analize ir praktiniais tyrimais, galima teigti, kad dažniausiai taikoma standartinė įmonių antikrizinio valdymo priemonė – išlaidų mažinimas, nes jai įgyvendinti nereikalingos papildomos lėšos. Viena brangiausių įmonių antikrizinio valdymo priemonių – inovacijos, tačiau, jas diegiant, sukuriama papildoma vertė įmonei, kuri ne tik padeda įveikti krizę, bet ir didina veiklos efektyvumą ilgalaikėje perspektyvoje. Kai kurie autoriai (Blažienė 2009; Blažienė, Gruževskis 2010) neigiamai vertina įmonių, atsidūrusių krizinės būklės, dažnai taikomą antikrizinio valdymo priemonę – darbuotojų skaičiaus mažinimą, teigdami, kad ši priemonė neduoda teigiamų rezultatų, nes nepagerėja produkcijos

kokybė, nedidėja darbuotojų lojalumas, darbo našumas ir įmonės pelningumas.

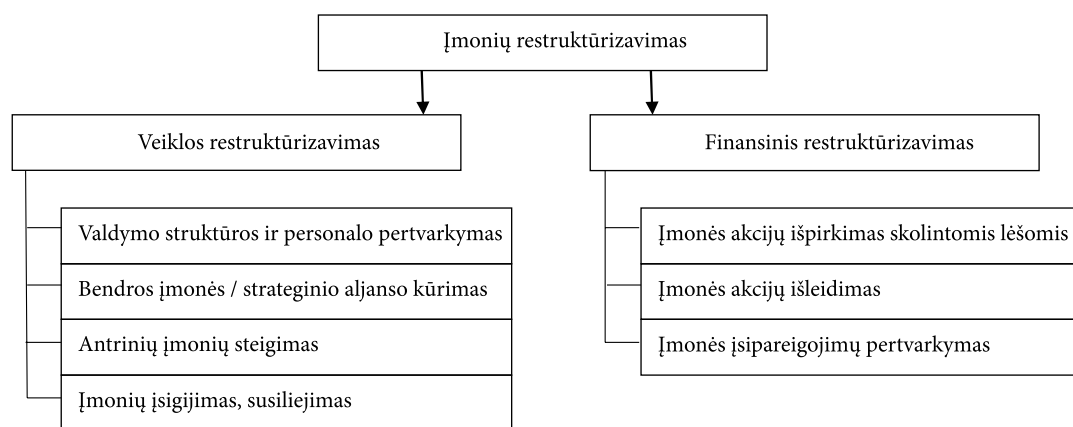
Skirstant minėtas įmonių antikrizinio valdymo ir restruktūrizavimo priemones ypač svarbus vaidmuo tenka vidiniam įmonės potencialui ir jo naudojimui galimybėms. Visgi nepakankamas dėmesys ir neadekvati bei pavėluota reakcija į įmonių būklės sunkumus lemia tai, kad krizinės situacijos atpažįstamos pavėluotai ir naudojant vidinį potencialą (priemonės) jau būna nebeįmanoma jų įveikti. Tuomet, siekiant išvengti įmonės bankroto, turi būti taikomos išorinės antikrizinio valdymo priemonės, dažniausiai restruktūrizavimas su išorine pagalba.

Be minėtų įmonių restruktūrizavimo aspektų, kiti autoriai (Grant 2003; Belyh 2007; Baldin *et al.* 2011; De Pamphilis 2010; Gaughan 2011) restruktūrizavimą skiria į dvi tam tikras formas: veiklos ir finansinį restruktūrizavimą, ir dėl tokio skirstymo nurodo kiekvienam iš jų būdingus įmonių restruktūrizavimo būdus ir priemones (De Pamphilis 2010; Adam, Jacob 2012) (1 pav.).

Mokslinėje literatūroje kiti autoriai pateikia labiau apibendrintas galimas įmonių pertvarkos ar antikrizinio valdymo priemones pagal krizės intensyvumą, tolesnio įmonės gyvavimo perspektyvą (Korotkova 2009; Roman, Rusu 2011):

- visos įmonės ar jos dalies pardavimas;
- neformalus gaivinimas;
- veiklos stabdymas ar likvidavimas;
- restruktūrizavimas.

Įmonių pertvarkos būdai, atsižvelgiant į teisinį pobūdį ir siektinus įmonės tikslus, gali būti skirstomi į įstatymu neregamentuojamas krizių įveikimo priemones (4 lentelė) ir juridškai reglamentuotas krizių likvidavimo formas (Sakalas, Savanevičienė 2003) – tokias kaip restruktūrizavimas arba bankrotas, vykdomas pagal atitinkamus įstatymus. Priemonės taikomos tuomet, kai įmonė pati nesugeba įveikti ištikusios krizės.



1 pav. Įmonių restruktūrizavimo būdai

Fig. 1. Ways for restructuring enterprises

4 lentelė. Įmonių krizių įveikimo priemonės, nereglamentuotos įstatymu

Table 4. Anti-crisis measures for enterprises not regulated by the law

Įmonių pertvarkos komponentės	Tikslas	Veiksmai
Nuostatos keitimas	Įmonės įvaizdžio pakeitimas, naujas galimybių, vystymosi potencialo įvertinimas	– Mobilizavimasis – Vizijos suformavimas – Tikslų ir tarpinių rezultatų vertinimo dydžių nustatymas
Restruktūrizavimas	Įmonės pertvarkymas materialioju aspektu: diegiamos, keičiamos medžiagos, gamybos technika, technologija ir pan.	– Sukuriamas vertės kūrimo modelis – Sukuriama infrastruktūra – Restruktūrizavimo proceso organizavimas
Pagyvinimas	Restruktūrizavimo priemonių derinimas su aplinkos keliamais reikalavimais.	– Orientacija į klientus – Naujų veiklos laukų paieška – Naujų technologijų, organizacinių modelių diegimas
Atnaujinimas	Žmogiškojo pertvarkos elemento aktyvinimas, paruošimas dirbti naujomis sąlygomis, motyvavimas, padedantis pasiekti, kad įdiegtos materialinės ir organizacinės priemonės būtų aktyvios	– Sukuriama stimuliacijos (apmokėjimo ir socialinių motyvų) sistema – Sukuriama nuolatinio individualaus ir grupinio mokymosi sistema – Atnaujinama organizacija – organizacinės struktūros

Šiame kontekste reikėtų paminėti, kad LR įmonių restruktūrizavimo įstatyme (2001) pateikiami tam tikri pertvarkos būdai, kurie turi būti nustatyti verslo plane restruktūrizavimo laikotarpiui, o būtent:

- 1) nuostolingos veiklos atsisakymas, veiklos įvairinimas, naujų produktų (prekių ar paslaugų) gamyba, esamos ar numatomos pardavimo sutartys ir kitos įmonės ateities perspektyvos;
- 2) įmonės turimas ar numatomas įsigyti turtas, reikalingas įmonės veiklai;
- 3) įmonės turtas, kuris bus parduotas ir (arba) perduotas, turto pardavimo ir (arba) perdavimo tvarka, numatomos gauti pajamos ir jų naudojimas;
- 4) turtas, kuris bus perkainojamas ar nurašomas Lietuvos Respublikos teisės aktų nustatyta tvarka, numatomos su tuo susijusios išlaidos ar pajamos;
- 5) numatomos nutraukti sutartys, sudarytos iki įmonės restruktūrizavimo bylos iškelimo dienos, ir numatomos tokio nutraukimo pasekmės;

- 6) numatomi struktūriniai įmonės pertvarkymai, atleidžiamų ar priimamų darbuotojų skaičius ir su tuo susijusios išlaidos;
- 7) numatomų gauti kreditų dydis ir sąlygos bei kreditavimo sutarčių įvykdymo užtikrinimo būdai ir kiti finansavimo šaltiniai;
- 8) kitos priemonės.

Restruktūrizuojant įmonę, vienas svarbiausių dalykų yra siektinas tikslas, todėl įmonių restruktūrizavimą galima skirstyti ir šiuo aspektu, t. y. pagal restruktūrizavimo tikslą, pabrėžiant restruktūrizavimo pobūdį ir priemones. Analizuojant teorinius ir praktinius įmonių restruktūrizavimo aspektus galima pastebėti, kad yra tam tikros sąsajos tarp restruktūrizavimo tikslų ir dažniausiai praktikoje naudojamų priemonių (Ginevičius *et al.* 2005; De Pamphilis 2010; Stukas, Miečinskienė 2010; Gaughan 2011; Mickevičienė, Žitkus 2011). Įmonių restruktūrizavimo tikslai lemia atitinkamų įmonių restruktūrizavimo būdų ir priemonių pasirinkimą (5 lentelė). Visi 5 lentelėje

išvardyti įmonių restruktūrizavimo būdai, išskyrus valdybos ir administracijos teisių keitimą, priklauso išoriniam restruktūrizavimo tipui. Įmonės skaidymas, likvidavimas, nuosavybės teisių tarp patronuojančios ir antrinės įmonės mainai, nuosavybės teisių dalinis perėmimas, savininkų teisių keitimas gali būti priskiriamas tiek išoriniam, tiek vidiniam restruktūrizavimo tipui. Įmonės restruktūrizavimas gali būti įgyvendinamas taikant išorines ir vidines įmonių restruktūrizavimo priemones, kurių pasirinkimą ir derinį lemia įmonės privalumai ir trūkumai, diagnozuoti atlikus įmonių veiklos efektyvumo ir finansinės būklės įvertinimą.

Teorinių ir praktinių įmonių restruktūrizavimo aspektų analizė rodo, kad dėl įmonių restruktūrizavimo tikslų, būdų ir vidinių bei išorinių veiksnių sąveikos galima nustatyti tam tikrus dėsningumus (Ginevičius *et al.* 2005; Gaughan 2011):

- įmonės, turinčios didelį žmoniškųjų, materialių ir finansinių išteklių potencialą ir konkurencinį pranašumą, dažniausiai restruktūrizuojamos, siekiant plėsti rinką ar diversifikuoti veiklos riziką, taikant tokius būdus, kaip įmonių susijungimas, įsigijimas ar bendros įmonės kūrimas;
- įmonės, turinčios didelį žmoniškųjų, materialių ir finansinių išteklių potencialą, bet nedisponuojančios konkurenciniu pranašumu, dažniausiai restruktūrizuojamos, siekiant:
 - mažinti perteklinius pajėgumus, taiko tokius būdus, kaip įmonės ar padalinio nuosavybės teisės perdavimas trečiajai šaliai, antrinės įmonės steigimas, įmonės skaidymas (parduodant ar likviduojant padalinius), nuosavybės teisės tarp

patronuojančios ir antrinės įmonės mainų vykdymas ar net įmonės likvidavimas;

- išlaikyti užimamą rinkos dalį (pavyzdžiui, pratęsiant produkto gyvavimo ciklą, išsilyjant pažangiomis technologijomis arba konkurencingu produktu disponuojančią įmonę), taiko tokius būdus, kaip įmonės įsigijimas ar sujungimas;
- įmones, neturinčias konkurencingo žmoniškųjų, materialių ir finansinių išteklių potencialo, dažniausiai restruktūrizuojamos tokiomis būdais, kaip įmonės skaidymas, nuostolingai veikiančių jos padalinių arba jos pačios likvidavimas ar įsigijimas. Šių įmonių restruktūrizavimo tikslas – žmoniškųjų, materialių ir finansinių išteklių naudojimo efektyvinimas arba atnaujinimas.

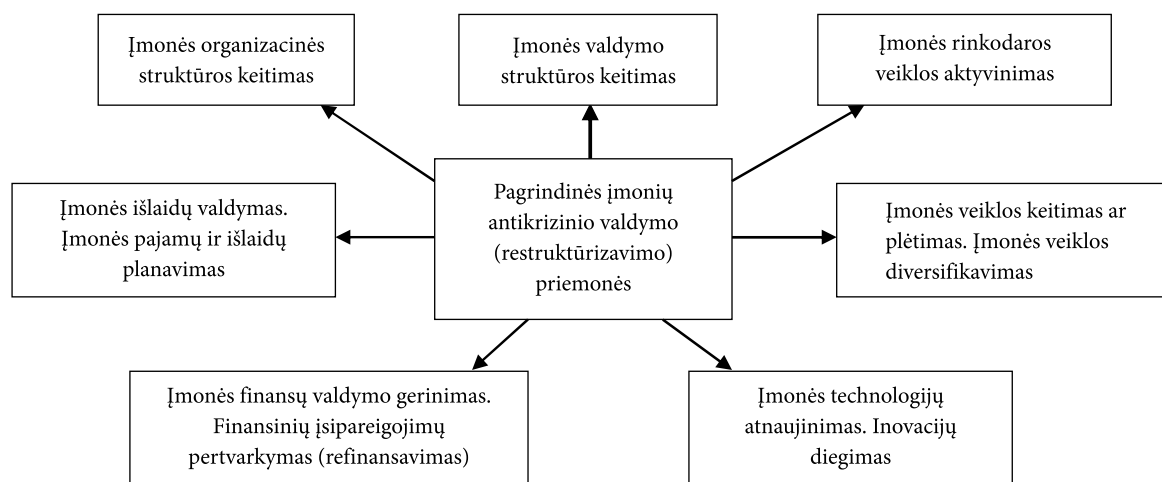
Mokslinėje literatūroje pateikiami ir kitokio pobūdžio pastebėti dėsningumai, kaip įmonių taikomi valdymo principai, siekiant sėkmingos įmonės pertvarkos. Tokiu būdu galima paminėti kitų autorių (Rugenytė *et al.* 2010; Aleksandrov 2010; Stankevičienė 2012) išskiriamus įmonių restruktūrizavimo ar antikrizinio valdymo principus ir priemones, kuriomis galima kontroliuoti įmonių bankroto riziką:

- profesionalus ir veiksmingas valdymas (įmonės veiklos rodiklių, situacijos rinkoje stebėjimas, įmonės nemokumą galinčių sukelti veiksnių prognozavimas ir išsiaiškinimas laiku, ryžtingi veiksmai, kuriais siekiama minimizuoti riziką);
- racionalūs ir laiku priimti sprendimai (dėl įmonės veiklos kryptį koregavimo, struktūros, naujovių, technologijų diegimo);

5 lentelė. Įmonių restruktūrizavimo būdai, atsižvelgiant į siektiną tikslą

Table 5. Target-oriented ways for restructuring enterprises

Įmonių restruktūrizavimo tikslai	Įmonių restruktūrizavimo būdai
<ul style="list-style-type: none"> – Įmonės veiklos plėtra – Užimamos rinkos dalies išlaikymas – Perteklinių pajėgumų išnaudojimas 	<ul style="list-style-type: none"> – Įmonių susijungimas – Įmonės įsigijimas – Bendros įmonės kūrimas
<ul style="list-style-type: none"> – Įmonės perteklinių pajėgumų mažinimas ar išnaudojimas – Veiklos (kelių veiklos sričių arba diversifikuotos veiklos) valdymo tobulinimas 	<ul style="list-style-type: none"> – Įmonės dalies nuosavybės teisių perdavimas trečiajai šaliai (ekonomiškai neefektyvaus turto perdavimas kitam subjektui) – Antrinės įmonės steigimas (kai įstatinis kapitalas formuojamas užtikrinant disponavimą kontroliniu steigiamos įmonės akcijų paketu, iš patronuojančios įmonės savininkų įnašų, siekiant panaudoti perteklinius pajėgumus antrinės įmonės veiklos plėtrai) – Įmonės organizacinės struktūros skaidymas (padalinių pardavimas, likvidavimas) – Nuosavybės teisių tarp patronuojančios ir antrinės įmonės mainai (suteikiant teisę įmonių akcininkams, nedisponuojantiems kontroliniu įmonės akcijų paketu, didinti jiems priklausančių akcijų, suteikiančių balsavimo teisę, skaičių, sudaryti galimybę efektyviau naudoti žmoniškuosius, materialius ir finansinius išteklius) – Įmonės likvidavimas, iš jos padalinių įsteigiant nepriklausomai veikiančias įmones
<ul style="list-style-type: none"> – Įmonės valdymo sistemos racionalizavimas (keičiant valdymo sistemą) 	<ul style="list-style-type: none"> – Dalinis nuosavybės teisių perėmimas (tai atlikus gali būti inicijuotas valdybos ir administracijos teisių valdyti įmonę keitimas) – Savininkų teisių keitimas – Valdybos ir administracijos teisių keitimas
<ul style="list-style-type: none"> – Įmonės finansų valdymo gerinimas 	<ul style="list-style-type: none"> – Šiam tikslui pasiekti taikomų būdų ypatumai yra iš dalies būdingi jau išvardytiems būdams



2 pav. Įmonių antikrizinio valdymo priemonių kryptys

Fig. 2. Directions concerning measures for anti-crisis management of enterprises

- racionalios teisinės priemonės (atsakingas ir kvalifikuotas įmonės sudaromų sutarčių formulavimas, verslo ir personalo valdymo modelių parinkimas);
- veiksmingas skolų portfelio administravimas.

Išanalizavus įvairių autorių (Brigham, Daves 2004; Campbell *et al.* 2008; De Pamphilis 2010; Gaughan 2011; Valackienė, Virbickaitė 2011; Adam, Jacob 2012; Ginevičius, Podviezko 2012) nuomones ir samprotavimus dėl įmonių pertvarkymo būdų, galima būtų pateikti apibendrintas pagrindines įmonių antikrizinio valdymo (ir kartu restruktūrizavimo) priemonių kryptis (2 pav.).

Įmonių antikrizinio valdymo priemonės turi būti adekvačios ir taikomos laiku. Šios priemonės grįstinos nuosekliu atitinkamų valdymo sprendimų, priklausančių nuo įmonės ūkinės veiklos specifikos ir krizės dydžio, priėmimu. Pasirinktas įmonių restruktūrizavimo būdas ir priemonė turi būti efektyvi, kad per įmonei priimtina laikotarpį galima būtų atkurti įmonės finansinį stabilumą ir atgaivinti įmonės veiklą.

2. Įmonių restruktūrizavimą ir jo būdą lemiantys veiksniai

Konkrečių įmonių restruktūrizavimo būdų pasirinkimą lemia įvairūs įmonės veiklos veiksniai. Šie veiksniai skirstomi į išorinius (teisinės, ekonominės, socialinės ir politinės sąlygos, konkurencinė situacija, paklausos dydis ir kultūrinės sąlygos) ir vidinius (įmonės potencialas, konkurencinis pranašumas, strateginiai tikslai, įmonės politikos nuostatos) (Ginevičius *et al.* 2005; Parikh 2011). Ypač svarbus vaidmuo tenka vienam iš vidinių veiksnių, t. y. įmonės potencialui, nes įmonės, neturėdamos pakankamai žmogiškųjų, materialių ir finansinių išteklių, siekdamos išlaikyti užimamas pozicijas rinkoje, dažnai tampa išorinio

restruktūrizavimo objektu – įsigyjamos kitos pajėgesnės įmonės arba, to neįvykus, net likviduojamos.

Mokslinėje literatūroje išskiriami ir kitokio pobūdžio veiksniai, kurie gali padėti įvertinti įmonių veiklos tęstinumo galimybes ir nemokių įmonių pertvarkymo tikslingumą (Grigaravičius 2003; Parikh 2011; Roman, Rusu 2011; Stankevičienė 2012) (6 lentelė).

6 lentelė. Veiksniai, lemiantys įmonės pertvarkymo rezultata
Table 6. Factors predetermining the results of restructuring an enterprise

Veiksniai, lemiantys nesėkmingą pertvarkymą	Veiksniai, lemiantys sėkmingą pertvarkymą
<ul style="list-style-type: none"> – Įmonės nemokumo priežasčių gausa – Nemokumo krizė yra didelės masto, gilios nemokumo problemos – Negatyvus kreditorių ir kitų rinkos dalyvių požiūris į nemokią įmonę, jos veiklos tęstinumo perspektyvas – Ūkio šakos neperspektyvumas – Nepakankama savininkų motyvacija, mažas suinteresuotumas įmonės pertvarkymu – Nepalanki išlaidų politika – Personalo neefektyvumas 	<ul style="list-style-type: none"> – Palyginti nedaug įmonės nemokumo priežasčių – Nemokumo krizė yra nedidelė, neišsisenėjusi, todėl yra galimybė lengviau išspręsti įmonės nemokumo sunkumus – Pozityvus kreditorių ir kitų rinkos dalyvių požiūris į problemine įmonę – Ūkio šakos perspektyvumas: produkto diferencijavimas, strategijos keitimas – Savininkų motyvacija, suinteresuotumas pertvarkyti problemine įmonę – Palanki kainų ir išlaidų formavimo politika – Personalo iniciatyvumas

Atlikę tyrimus praktikai įvardija nustatytus veiksniai, lemiančius įmonių restruktūrizavimo eigą. Nacionalinės verslo administratorių asociacijos (2004) parengtoje įmonių

restruktūrizavimo procesų studijoje teigiama, kad didelę įtaką įmonės restruktūrizavimui ir jo sėkmei turi šie veiksniai:

- įmonės, kaip verslo, perspektyvumo pagrindimas;
- įmonės savininkų, kreditorių įsitikinimas, kad įmonės restruktūrizavimas finansiniu ir teisiniu aspektu yra priimtinesnis nei bankrotas;
- ekonominis ir teisinis proceso dalyvių interesas;
- garbingas procese dalyvaujančių šalių elgesys.

Mokslinėje literatūroje, kitų autorių (Campbell *et al.* 2008; Lin *et al.* 2008; De Pamphilis 2010; Burkšaitienė, Mažintienė 2011) teigimu, priimti sprendimą restruktūrizuoti įmonę gali paskatinti ir vidinės, ir išorinės priežastys, iš kurių pagrindines išskiria tokias:

- kintanti verslo aplinka;
- mažas veiklos efektyvumas ir akcijų grąža;
- finansiniai sunkumai;
- ekonominis nuosmukis.

Apibendrinant minėtus įvairius nagrinėjamos tematikos aspektus, galima teigti, kad įmonių antikrizinio valdymo, taip pat ir restruktūrizavimo, priemonės turėtų būti parenkamos, atsižvelgiant į konkrečios krizinės situacijos sudėtingumą, įmonės veiklos ir aplinkos ypatybes bei siekiamus tikslus. Dėl tokių aplinkybių gausos, kaip rodo ir atlikta mokslininkų ir praktikų nuomonių ir samprotavimų analizė, yra sudėtinga vienareikšmiškai nustatyti, kokias konkrečios antikrizinio valdymo priemones galėtų taikyti viena ar kita įmonė tam tikroje situacijoje. Tačiau galima nurodyti pastebėtus dėsningumus ir sąsajas tarp įmonėms iškilusių problemų priežasčių, jų išieities tikslų ir būdų, priemonių ar jų derinių. Žinoma, svarbiausią vaidmenį krizinėje situacijoje turėtų atlikti vidinės antikrizinio valdymo priemonės, kai įmonė krizinę situaciją įveikia naudodama savo vidinį potencialą. Visgi, nepakankamai dėmesio skiriant įmonių antikriziniam valdymui, svarbu tai, kad krizinės situacijos įmonėje pastebimos pavėluotai, ir įmonės jau būna nepajėgios įveikti kilusius sunkumus vien savo jėgomis, todėl jos, siekdamos išvengti bankroto, turi inicijuoti išorinį restruktūrizavimą. Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienos įmonės restruktūrizavimo procesas yra individualus, o priemonės, taikomos restruktūrizavimo procese, priklauso nuo finansinių sunkumų, su kuriais susidūrė įmonė, pobūdžio ir pasirinkto jų sprendimo būdo. Šios priemonės ir jų įgyvendinimas yra reikšminga struktūrinių pasikeitimų reguliavimo ir veiksmingiausia įmonių veiklos stabilizavimo priemonė.

Išvados

Įmonių restruktūrizavimas nuolat kintančioje verslo aplinkoje skirtas jų veiklai racionalizuoti ir plėsti, siekiant didinti įmonės konkurencingumą numatytu laikotarpiu. Toks būdas dažnu atveju įmonėms, patiriančioms laikinų

finansinių sunkumų, yra efektyviausias sprendimas krizinėje situacijoje, dėl kurio įmonei sudaromos sąlygos toliau egzistuoti įveikiant ištikusią krizę ir atkuriant mokumą. Siekiant panaudoti įmonių restruktūrizavimo priemonių tematikos mokslinį potencialą bei atkreipti ir praktikų dėmesį į restruktūrizavimo proceso įvairovę, straipsnyje analizuotos ir sisteminčios mokslinėje literatūroje bei praktikoje pateikiamos įmonių restruktūrizavimo (kartu ir antikrizinio valdymo) priemonės, atsižvelgiant į jų skirstymo ir grupavimo požymius bei įvairias jų interpretacijas, taip pat išskiriant tam tikrus jų grupavimo aspektus.

Įmonių restruktūrizavimo, kartu ir antikrizinio valdymo būdų yra įvairių, grindžiamų skirtingais principais. Įmonių restruktūrizavimo sampratos požiūriu restruktūrizavimą ir atitinkamai jo būdus bei priemones dažniausiai klasifikuojame pagal organizacinius, finansinius, strateginius ir teisinius aspektus. Taip pat galima skirstyti antikrizinio valdymo priemones pagal savo pobūdį į: operatyvines, taktines ir strategines, priklausomai nuo įmonės situacijos sunkumo ir apibrėžtos laiko perspektyvos. Galima išskirti ir kitokio pobūdžio dvi restruktūrizavimo priemonių formas, kurių vienos esmė – įmonių veiklos pertvarkymas (reorganizavimas), o kitos – finansinis įmonių restruktūrizavimas (refinansavimas), tačiau įprastai įmonėms taikomos abiejų formų priemonių derinys.

Įmonių antikrizinio valdymo priemonės rengiamos ir įgyvendinamos pirmiausia naudojant vidines įmonės galimybes. Tais atvejais, kai vidinio įmonės potencialo nepakanka įmonės situacijai pagerinti, reikia ieškoti išorinių pagalbos priemonių – taigi pagal šį požymį įmonių pertvarkos priemonės gali būti vidinės ir išorinės. Atsižvelgiant į laiko veiksnį ir sprendimo priėmimo skubumą, įmonių antikrizinio valdymo ir restruktūrizavimo priemonės skirstomos į pasyvųjį ir aktyvųjį įmonių pertvarkos būdus, kurių pirmasis dažniausiai taikomas, kai pavėluotai reaguojama į vykstančius neigiamus pokyčius, ir vykdomos operatyvinės antikrizinio valdymo priemonės, nukreiptos į išlaidų sumažinimą. Taikant aktyvųjį, siekiama įvertinti įmonės situaciją ir naujai suformuoti strateginį potencialą. Dėl priemonių gausos sudėtinga vienareikšmiškai ir griežtai nustatyti jų suskirstymą ir apibrėžti taikymo paskirtį.

Įvairiais aspektais skirstomos įmonių restruktūrizavimo priemonės skiriasi savo tikslais, turiniu ir įgyvendinimo technologija. Šių priemonių įvairovę lemia platus priežasčių ir tikslų diapazonas, o restruktūrizavimo mastas priklauso nuo sričių, reikalaujančių pertvarkų – vadovavimo, gamybos, finansų, rinkodaros, inovacijų ir personalo valdymo, apimties. Todėl galima teigti, kad restruktūrizuojant įmonę taikomas plataus spektro veiksmų ir metodų rinkinys, siekiama ne vieno, o kelių tikslų, ir kartu įgyvendinama daugybė atitinkamų priemonių.

Restruktūrizuojant įmonę svarbiausi sprendžiami uždaviniai yra įmonės išteklių, investicijų, inovacijų ir veiklos

plėtros valdymo racionalizavimas, siekiant didinti įmonės konkurencingumą. Dažniausiai įmonių restruktūrizavimo būdo ir priemonių pasirinkimą lemia tokie restruktūrizavimo tikslai: veiklos plėtra, užimamos rinkos dalies išlaidymas, perteklinių pajėgumų mažinimo ar išnaudojimo ir veiklos (kelių veiklos rūšių arba diversifikuotos veiklos) valdymo tobulinimas, įmonės valdymo sistemos racionalizavimas ir finansų valdymo gerinimas. Siekiami įmonės tikslai lemia restruktūrizavimo būdus ir priemones, o jų svarba ir prioritetas tarp kitų veiksmų įprastai priklauso dar ir nuo verslo sektoriaus. Praktikoje dažnai įmonių restruktūrizavimo procese taikomas ne vienas kuris restruktūrizavimo būdas, o jų derinys.

Įmonės veikia išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai, kurie taip pat turi įtakos konkrečių įmonių restruktūrizavimo būdų pasirinkimui. Svaresnis vaidmuo tenka vidiniams veiksniams, vienas svarbiausių iš jų yra įmonės potencialas, nes įmonės, neturėdamos pakankamai žmogiškųjų, materialių ir finansinių išteklių, siekdamos išlaikyti užimamas pozicijas rinkoje, dažnai tampa išorinio restruktūrizavimo objektu ar net likviduojamos. Išskiriami ir kitokio pobūdžio veiksniai, kurie apibūdina įmonių nemokumo dydį, personalo kvalifikaciją, kreditorių ir kitų rinkos dalyvių požiūrį į įmonę ir suinteresuotumą, verslo sektoriaus perspektyvas ir lemia sprendimus dėl įmonių veiklos tęstinumo galimybių ir įmonių pertvarkymo tikslingumo, o kartu ir įgyvendinamų priemonių pasirinkimą.

Literatūra

- Adam, A.; Jacob, S. E. 2012. Consequences and possible solutions of financial crisis, *Theoretical and Applied Economics* 12(577): 143–148.
- Agarwal, V.; Taffler, R. 2008. Comparing the performance of market-based and accounting based bankruptcy prediction models, *Journal of Banking and Finance* 32: 1541–1551. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbankfin.2007.07.014>
- Aleksandrov, G. A. 2010. *Antikriznoje upravenije: teorija, praktika, infrastruktura*. Moskva: BEK. 544 s.
- Andziulienė, N. 2012. Smulkių ir vidutinių įmonių efektyvumo vertinimo galimybės, *Ekonomika ir vadyba*, 173–176.
- Baldin, K. V.; Bystrov, O. F.; Rukosuev, A. V. 2011. *Antikriznoje upravenije: makro- i mikrouroven*. Moskva: Dashkov i K. 316 s.
- Bazar, B.; Sakar, A. N. 2011. Organization design and innovation: a comparative analysis of two corporations, *International Journal of Business and Management Studies* 3(1): 67–79.
- Belyh, L. P. 2007. *Restrukturizacija predpriyatija*. Moskva: JUNITI-DATA. 512 s.
- Bivainis, J.; Garškaitė, K. 2002. Antikrizinio įmonės valdymo priemonės, *Ekonomika: mokslo darbai* 58: 19–36.
- Bivainis, J.; Garškaitė, K. 2010. Įmonių bankroto grėsmės diagnostikos sistema, *Verslas: teorija ir praktika* 11(3): 204–212.
- Bivainis, J.; Tamošiūnas, A. 2003. Įmonių restruktūrizavimo tikslų analizė, *Ekonomika* 61: 7–18.
- Blažienė, I. 2009. *Anticipation and management of restructuring*. Turin: International Training Centre of International Labor Organization. 77 p.
- Blažienė, I.; Gruževskis, B. 2010. Socialiai atsakinga įmonių restruktūrizacija: darbuotojų apsaugos aspektas Lietuvoje, *Verslas: teorija ir praktika* 11(4): 302–313.
- Brigham, E. F.; Daves, P. R. 2004. *Intermediate financial management*. USA: Thomson, South-Western. 230 p.
- Burkšaitienė, D.; Mažintienė, A. 2011. The role of bankruptcy forecasting in the company management, *Ekonomika ir vadyba* 16: 137–143.
- Campbell, J. Y.; Hilscher, J.; Szilagyi, J. 2008. In search of distress risk, *Journal of Finance* 63: 2899–2939. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6261.2008.01416.x>
- De Pamphilis, D. M. 2010. *Mergers, acquisitions, and other restructuring activities*. Burlington: Academic Press.
- Didenko, K.; Meziels, J.; Voronova, I. 2012. Assessment of enterprises insolvency: challenges and opportunities, *Ekonomika ir vadyba* 17(1): 69–76.
- Gaughan, P. A. 2011. *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings* [interaktyvus], [žiūrėta 2013 m. spalio 18 d.]. Prieiga per internetą: <http://books.google.lt/books?id=cPZDpDMFdAC&printsec=frontcover&hl=lt#v=onepage&q&f=false>
- Ginevičius, R.; Bivainis, J.; Melnikas, B.; Paliulis, N.; Rutkauskas, A. V.; Staškevičius, A. J.; Pabedinskaitė, A.; Šečkutė, L.; Tamošiūnas, A. 2005. *Šiuolaikinis verslas: tobulinimo prioritetai*: kolektyvinė monografija. Vilnius: Technika. 448 p.
- Ginevičius, R.; Podvieszko, A. 2012. Sprendimų paramos metodų taikymo ypatumai vertinant finansinį komercinių bankų stabilumą, *Verslas: teorija ir praktika* 13(4): 314–323.
- Grant, W. N. 2003. *Corporate bankruptcy. Tools, strategies and alternatives*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 280 p.
- Grigaravičius, S. 2003. *Įmonių nemokumo diagnostika ir jų pertvarkymo sprendimai*. Kaunas: VDU. 126 p.
- Korotkova, E. M. 2009. *Antikriznoje upravenije* [Antikrizinis valdymas]. Moskva: INFRA-M. 620 s.
- Kotane, T.; Kuzmina-Merlino, I. 2012. Assessment of financial indicators for evaluation of business performance, *European Integration Studies* 6: 216–224.
- Lietuvos Respublikos įmonių restruktūrizavimo įstatymas. 2001. *Valstybės žinios* [interaktyvus] Nr. 31–1012 [žiūrėta 2013 m. balandžio 24 d.]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=469079.
- Lin, B.; Lee, Z.; Gibbs, I. G. 2008. Operational restructuring: reviving an ailing business, *Management Decision* 46(4): 539–552. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740810865049>
- Mackevičius, J. 2007. *Įmonės veiklos analizė. Informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas*. Vilnius: TEV. 510 p.
- Mickevičienė, M.; Žitkus, L. 2011. Problem of assessing enterprise's possibilities to compete and its possible solution, *Verslas: teorija ir praktika* 12(4): 332–340.
- Nacionalinė verslo administratorių asociacija. 2004. *Įmonių restruktūrizavimo procesų studija – veiksniai trukdantys*

- vykdyti įmonių restruktūrizavimą [interaktyvus]. Taikomas mokslinis tyrimo darbas. Nacionalinė verslo administratorių asociacija ir LR ūkio ministerijos Įmonių bankroto valdymo departamentas [žiūrėta 2013 m. balandžio 24 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.bankrotodep.lt/Doc/nvas.doc>
- Parikh, V. 2011. *Reasons for Corporate Restructuring* [interaktyvus], [žiūrėta 2013 m. spalio 26 d.] Prieiga per internetą: <http://www.letslearnfinance.com/reasons-for-corporate-restructuring.html>
- Roman, A.; Rusu, D. V. 2011. Effects of the current economic crisis on small and medium enterprises sector in some EU member countries – a comparative study, *International Journal of Business and Management Studies* 3(1): 333–342.
- Rugenytė, D.; Menciūnienė, V.; Dagilienė, L. 2010. Bankroto prognozavimo svarba ir metodai, *Verslas: teorija ir praktika* 11(2): 143–150.
- Sabonienė, A. 2007. *Pramonės restruktūrizacija ir konkurencingumas*. Kaunas: Technologija. 46 p.
- Sakalas, A.; Savanevičienė, A. 2003. *Įmonės krizių vadyba*. Kaunas: Technologija. 201 p.
- Sakalas, A.; Virbickaitė, R. 2011. Construct of the model of crisis situation diagnosis in a company, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* 22(3): 255–261.
- Stankevičienė, J. 2012. Methods for valuation of restructuring impact on financial results of a company, *Ekonomika ir vadyba* 17(4): 1289–1295.
- Stukas, D.; Miečinskienė, A. 2010. Įmonių susijungimų ir įsigijimų sandorių kainai įtaką darančių veiksnių tyrimas, *Verslas: teorija ir praktika* 11(2): 168–175.
- Stundžienė, A.; Bliekienė, R. 2012. Ekonomikos svyravimų įtaka įmonių veiklos rezultatams, *Verslas: teorija ir praktika* 13(1): 5–17.
- Valackienė, A.; Virbickaitė, R. 2011. Conceptualization of crisis situation in a company, *Journal of Business Economics and Management* 12(2): 317–331. <http://dx.doi.org/10.3846/16111699.2011.575192>
- Valackienė, A. 2012. *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas*. Kaunas: Technologija. 360 p.

Kristina GARŠKAITĖ-MILVYDIENĖ. Doctor of Social Sciences, Associate Professor at the Department of Finance Engineering, Faculty of Business Management, Vilnius Gediminas Technical University. Research interests: financial analysis, bankruptcy of enterprises, prediction of bankruptcy, forecasting models, anti-crisis management, restructuring, restructuring measures.