

## Įmonių restruktūrizavimo tikslų analizė

### Juozas Bivainis

Profesorius socialinių mokslų  
habilituotas daktaras  
Vilniaus Gedimino technikos universiteto  
Socialinės ekonomikos ir vadybos katedra  
Saulėtekio al. 11, LT-2040 Vilnius  
Tel. (370 5) 274 48 76  
El. paštas: vvfsevk@vv.vtu.lt

### Andrius Tamošiūnas

Doktorantas  
Vilniaus Gedimino technikos universitetas  
Saulėtekio al. 11, LT-2040 Vilnius  
Tel. (370 5) 272 58 84  
El. paštas: a.tamosiunas@hudf.lt

*Straipsnyje nagrinėjami įmonių restruktūrizavimo Europos Sąjungoje ir JAV tikslai, tiriami Lietuvos finansinių, draudimo paslaugų, energijos išteklių, alaus sektoriuose vykdomo įmonių restruktūrizavimo procesai. Atskleidžiama užsienio kapitalo įtaka restruktūrizuojant šalies įmones. Remiantis užsienio ir Lietuvos įmonių restruktūrizavimo raidos ypatumais, pabrėžiami įmonių restruktūrizavimo aspektai, lemiantys Lietuvos įmonių konkurencingumą bei turintys įtakos Lietuvos verslo plėtrai globalizacijos ir integracijos sąlygomis.*

### Įvadas

Aktyvėjanti šalies integracija į Europos Sąjungą, spartėjanti globalizacija, būdinga pasaulio rinkai, daro įtaką įmonių restruktūrizavimui Lietuvoje. Šie procesai iš esmės turi įtakos visiems Lietuvos ūkio sektoriams. Restruktūrizavimą skatina vis didėjanti verslo subjektų konkurencija, kiekvieno jo noras išlaikyti ar net sustiprinti didelio konkurencingumo tiek šalies, tiek užsienio šalių rinkose pozicijas.

Rengiant ir įgyvendinant restruktūrizavimo projektus (programas, planus) verslo ir jo aplinkos globalizacijos ir integracijos sąlygomis, šalies įmonėms būtina sugebėti ne tik padidinti turimo žmogiškojo, finansinio ir materialaus potencialo panaudojimo efektyvumą, bet ir palankiomis sąlygomis pritraukti išorinių išteklius. Tokiu kontekstu įmonių restruk-

tūrizavimo problemos nagrinėjimas mokslinėje literatūroje pasižymi nuomonių įvairove, kuri iš dalies yra net prieštaringa. Tai ir lėmė tyrimo tikslo pasirinkimą – identifikuoti svarbiausius įmonių restruktūrizavimo tikslus, išskirti tuos, kurių įgyvendinimas turi daugiausia įtakos padidinti įmonių konkurencingumą šalies ir tarptautinėje rinkose. Iš iškeltos tikslo išplaukia *tyrimo objektas* – įmonių strateginis restruktūrizavimas.

*Tyrimui naudoti metodai* – horizontalioji ir vertikalioji lyginamoji problemos analizė, pagrįsta faktiniais duomenimis, įvairių šalių mokslininkų teorinių ir praktinių tyrimų išvadomis; stebėjimas, analogija ir apibendrinimas.

*Tyrimo rezultatų mokslinis ir praktinis naujumas*: pirmą kartą nustatyti Lietuvos finansinių, draudimo paslaugų, alaus, energijos iš-

teklių sektorių įmonių restruktūrizavimo tikslų struktūros dėsningumai. Jie būdingi išsivysčiusiose rinkos ekonomikos šalyse vykstančiai restruktūrizacijai. Bene pagrindinis šių dėsningumų formavimosi veiksnys yra užsienio kapitalo vaidmuo restruktūrizuojant Lietuvos įmones. Šie tyrimo rezultatai taikytini rengiant ir įgyvendinant įmonių restruktūrizavimo programas ir veiklos strategijas.

### **Įmonės restruktūrizavimo samprata**

Mokslinėje literatūroje įmonės restruktūrizavimo sąvoka traktuojama įvairiai. Įmonės restruktūrizavimas suprantamas kaip visuma įvairių veiksmų, kuriais siekiama padidinti jos veiklos efektyvumą, iš naujo pertvarkant organizacinius jos vienetus, t. y. organizacinę-administracinę struktūrą [4], arba – visuma įvairių priemonių, taikomų siekiant padidinti įmonės konkurencingumą ir kartu jos vertę [3], arba – įmonės valdymo ir veiklos transformacijos priemonių visuma, skirta gauti sinergetinį efektą [10].

Išnagrinėjus įvairių šalių mokslininkų teorinių ir praktinių tyrimų įmonių restruktūrizavimo tematika išvadas, įmonės restruktūrizavimą reikia manyti esant radikaliu, tačiau racionaliu strateginio valdymo būdu racionalizuoti įmonės veiklą, efektyvinti žmogiškųjų, materialinių vidinių ir (ar) išorinių išteklių naudojimą, siekiant didinti įmonės konkurencingumą aiškiai apibrėžtoje laiko perspektyvoje.

Dėl įmonių veiklos specifikos rinkose galimos įvairios restruktūrizavimo atmainos, iš kurių esminės yra šios: organizacinis, teisinis, finansinis arba strateginis įmonės restruktūrizavimas [8; 9]. Organizacinis restruktūrizavimas apibūdinamas: 1) horizontaliu gamybinių junginių (susivienijimų) skaidymu; 2) įmonės vidaus struktūros pokyčiais, atskiriant finansškai negyvybingus padalinius, reorganizuo-

jant arba likviduojant jų veiklą. Pagrindiniai organizacinio restruktūrizavimo būdai galėtų būti šie: 1) įmonės išskaidymas į kelias nepriklausomas įmones; 2) įmonės padalinių atskyrimas, išlaikant gamybinius ir turtinius (nuosavybės) ryšius su pagrindine įmone; 3) įmonės turto dalies atskyrimas, kuriant bendras įmones; 4) visiško savarankiškumo kai kuriems padaliniais suteikimas, išsaugant nuosavybės ryšius su pagrindine įmone.

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

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

Teisinio restruktūrizavimo prielaidas sudaro galimybė veikti valstybinės ir privačios nuosavybės įmonėms, Konstitucijos lygmeniu įteisinta privačios nuosavybės teisė, asmens ūkinės veiklos laisvė ir iniciatyva. Šis restruktūrizavimo būdas Lietuvoje pasireiškė transformuojant iki 1990 metų įsteigtas valstybines įmones į rinkos ekonomikos sistemai būdingų rūšių įmones.

### **Įmonių restruktūrizavimo tikslai užsienio šalyse**

Per paskutinius tris dešimtmečius tarptautinėje verslo aplinkoje įvyko pokyčių, turėjusių įtakos daugelio pasaulio valstybių socialinei ir ekonominei raidai. 1985 metų idėjos sukurti bendrąją Europos rinką<sup>1</sup> įgyvendini-

<sup>1</sup> 1985 m. Europos Komisija parengė „Baltąją knygą“ dėl bendrosios Europos rinkos sukūrimo. Šiame dokumente pateikiamas sąrašas teisinių priemonių, būtinų bendrosios Europos rinkos idėjai įgyvendinti.

mas iš esmės tapo realybe, įvedus 2002 metais bendrą Europos valiutą. Devintąjį ir dešimtąjį praėjusio amžiaus dešimtmečiais Vidurio ir Rytų Europos šalyse prasidėję politinės ir ekonominės transformacijos procesai pastaraisiais metais faktiškai virto demokratinės santvarkos ir rinkos ekonomikos sistemos susiformavimu. Pažymėtina, kad šie procesai paskatino žymų pagrindinių ekonominės ir socialinės raidos rodiklių pablogėjimą. Tuo tarpu 1980–1990 metų Azijos šalių ekonomikai būdingas spartus augimas. Dėl didelių ekonomiškai išsivysčiusių valstybių investicijų pastebimas šios ekonomikos augimas ir pastaraisiais metais, nepaisant nuosmukio 1997 metais.

Aštrėjanti konkurencija tarptautiniu mastu, globalizacija ir mobilumas skatino įmonių restruktūrizavimą. Siekimas neprarasti konkurencingumo vertė įmones keisti valdymo struktūras, dažnai – decentralizuoti valdymą, mažinti darbuotojų skaičių. Pagrindiniai išorinės aplinkos veiksniai, lėmę restruktūrizavimą tarptautiniu mastu, buvo: 1) verslo tarptautinėse rinkose globalizavimas; 2) verslo valstybinio reguliavimo mažinimas; 3) spartūs technologiniai pokyčiai (ypač informacinių technologijų srityje); 4) kapitalo koncentracija. Ne mažesnę įtaką restruktūrizuojant įmones darė: 1) mažėjančios (dažnai santykiškai) valstybių išlaidos ginkluotei; 2) politinis nestabilumas įvairiuose žemynuose; 3) stambių tarptautinių, ne tik ekonomiškai, bet ir politiškai orientuotų verslo subjektų įtaka valstybių socialinei, ekonominei ir politinei raidai.

Panagrinėkime detaliau, kokie svarbiausi tikslai buvo keliami restruktūrizuojant įmones. Štai 1985–1992 metais atlikti tyrimai parodė [12], kad restruktūrizuojant įmones ES valstybėse dominuojantis buvo turimų rinkos pozicijų išlaikymas (1 lentelė). Veiklos

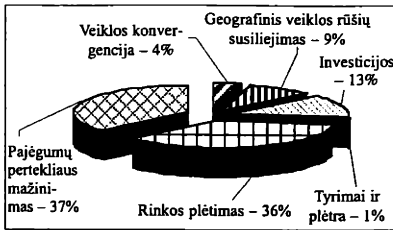
1 lentelė. Įmonių restruktūrizavimo ES valstybėse 1985–1992 metais tikslų struktūra, proc. [12, p. 49]

Tikslas	Metai			
	1985	1988	1990	1992
Rinkos pozicijų išlaikymas	10,6	45,3	48,2	44,4
Rinkos plėtimas	17,1	26,9	27,7	32,4
Racionalizavimas ir sinergija	46,5	17,7	13,3	16,2
Diversifikacija	17,6	3,0	2,8	2,1
Tyrimai ir plėtra	2,4	0,6	0,0	0,0
Kita	5,9	6,4	8,0	5,0

plėtra, sinergijos efekto siekimas, palyginti su kitais tikslais, taip pat dažnesni per visą 1985–1992 metų laikotarpį.

Tuo tarpu įmonės diversifikavimo restruktūrizuojant siekiama vis rečiau. Anot J. M. Samuelso, restruktūrizavimas siekiant veiklos diversifikavimo buvo populiarus praėjusio amžiaus penktąjį–dešimtąjį dešimtmečiais [11]. Tuo įmonės siekė: 1) mažinti veiklos riziką; 2) plėsti verslą; 3) persikirstyti materialinius ir žmogiškuosius išteklius, perkeltiant juos iš brandos stadijoje esamų veiklos rūšių į perspektyvias veiklos rūšis; 4) didinti turimų vidinių pajėgumų ir išteklių naudojimo efektyvumą; 5) dominuoti rinkoje; 6) didinti įmonės rinkos vertę. Tačiau devintąjį–dešimtąjį dešimtmečiais restruktūrizuojant įmones diversifikavimo tikslo siekimas nėra dažnas. Šią tendenciją bandyta aiškinti tuo, kad įmonių valdymo organizacinė ir finansinė veiklos kontrolės sistemos (jų nepertvarkius) negali užtikrinti veiklos efekto vien padidinus jos mastą ar veiklos struktūros proporcijas, tai parodė ir santykiškai sumažėjęs diversifikuo-tų įmonių pelnas [6].

Nagrinėjama aspektu įdomūs ir įmonių restruktūrizavimo JAV tyrimai. 1997–1999 metais atlikti tyrimai, apėmė visus įmonių įsigijimų / susiliejimų JAV atvejus, ne mažesnes nei 500 mln. JAV dol. vertės (1 pav.), parodė, kad pagrindiniai restruktūrizavimo tikslai buvo [2]:



1 pav. Įmonių restruktūrizavimo JAV 1997–1999 m. tikslų struktūra [ 2, p. 96]

1) perteklinių pajėgumų mažinimas – buvo būdingas pieno, mašinų, naftos ir naftos produktų, finansinių paslaugų rinkose veikiančių įmonių restruktūrizavimo bruožas. Įmonės siekė likviduoti nekonkurencingus padalinius, mažinti darbuotojų skaičių ir tobulinti valdymą;

2) konkuruojančių įmonių įsigijimas ūkio sektoriuose, išskaidytuose į segmentus pagal geografinį požymį, – lėmė audito įmonių, regioninių bankų, dominuojančių mažmeninių paslaugų rinkoje; viešbučių tinklų, informacinių technologijų įmonių restruktūrizavimą. Tokio restruktūrizavimo esmė buvo ta, kad stambios tarptautinės įmonės, išgydamos kitas įmones, ar steigdamos dukterines įmones, siekė sumažinti gamybos išlaidas ir padidinti galutinę produkto vertę, plėsti veiklą geografiškai gretimose rinkose, išgytų ar įsteigtų dukterinių įmonių veiklą nukreipiant ne dominuoti regiono ar šalies mastu, bet tik tam tikrame rinkos segmente turint tikslą plėsti ar sukurti lokalius (regioninius) tinklus;

3) rinkos plėtimas. Šio tikslo lemiamas įmonės restruktūrizavimas iš dalies yra panašus į restruktūrizavimą, pasižymintį konkuruojančių įmonių įsigijimu ūkio sektoriuose, išskaidytuose į segmentus pagal geografinį požymį, ir perteklinių pajėgumų mažinimu. Bene vienintelis esminis skirtumas yra tas, kad rinkos plėtimo veikla nukreipiama į įvai-

rias šalis, rinkas, neapsiribojant gretimomis, geografiškai artimomis rinkomis;

4) tyrimai ir plėtra – buvo būdingas daugelio informacinių technologijų (IT) ir biotechnologijų įmonių restruktūrizavimo tikslas. Siekiant išvirtinti rinkoje, naujų produktų kūrimo, naujovių paieškos uždaviniai buvo sprendžiami ne pasinaudojant vidiniais materialiais ir žmogiškaisiais ištekliais, o susijungiant su kitomis įmonėmis, disponuojančiomis naujais produktais, stipria technologijų kūrimo ir gamybos baze ar kitais technologinių inovacijų komponentais, ar jas išsigyjant. Pavyzdžiui, siekdama dominuoti interneto paslaugų versle, JAV IT įmonė „Cisco“ 1996–2001 m. įsigijo daugiau kaip 60 įmonių;

5) veiklos konvergencija. Šio tikslo lemiamą restruktūrizaciją rodo įmonių bandymai skirti svarbiausius materialius ir žmogiškuosius išteklius plėtoti pelningiausias veiklos sritis bei atskleisti naujas veiklos galimybes, pasitelkiant išteklius, naudojamus produktams ir rinkoms, esančioms brandos ar smukimo stadijoje.

Apibendrinant restruktūrizacijos ES valstybėse ir JAV ypatumus, galima daryti išvadą, kad pagrindiniai įmonių veiklos tikslai, lėmę įmonių restruktūrizavimą išsivysčiusioje rinkos ekonomikos valstybėse, siekiant išlikti konkurencingomis greitai kintamoje tarptautinio verslo aplinkoje, buvo: 1) siekimas išlaikyti turimas pozicijas rinkoje; 2) rinkos plėtimas; 3) pajėgumų pertekliaus mažinimas; 4) veiklos valdymo sistemos racionalizavimas; 5) investicijos į finansų ir kapitalo rinkas.

### Lietuvos įmonių restruktūrizavimo tikslų spektras

Pasauliniu mastu spartėjanti verslo globalizacija, politinis Lietuvos sprendimas tapti ES nare ir veiksmai jį įgyvendinant turėjo ir turi

įtakos liberalizuojant šalies verslą, plėtojant naujas technologijas gamybos ir paslaugų sektoriuose, intensyvinant įmonių restruktūrizavimą. Visa tai turi tiesioginę įtaką šalies rinkos struktūrai, įvairių formų nuosavybės santykiui, rinkoje veikiančių įmonių skaičiui, sukuriamos pridėtinės vertės santykiui ir absoliučiam dydžiui. Įmonių restruktūrizavimui turi įtakos ir sparčiai į įvairias Lietuvos rinkas besiskverbiantis užsienio kapitalas. Šiuos aspektus konkretinsime Lietuvos finansinių, draudimo paslaugų, alaus, energijos išteklių sektorių restruktūrizavimo pavyzdžiu. Nustatyti kiekybinius tikslų struktūros parametrus buvo parengtas euristinis algoritmas, pagal kurį ekspertiniai vertinimai buvo grindžiami restruktūrizuotų įmonių veiklą apibūdinančių rodiklių (finansinės, valdymo būklės, veiklos pobūdžio, rinkos situacijos) dinamikos analize, šiuos pokyčius siejant su įmonių restruktūrizavimo faktais ir restruktūrizacijos dokumentuose (projektuose, programose, planuose) nurodytais tikslais.

Lietuvos *finansinių paslaugų rinkoje* 2002 m. balandžio 1 d. veikė 10 komercinių bankų ir vienas specialios paskirties bankas – AB „Turto bankas“, taip pat keturių užsienio bankų (Lenkijos AB „Kredyt Bank S. A.“, Vokietijos „Norddeutsche Landesbank Girozentrale“ (Nord/LB) ir „Vereins- und Westbank AG“) bei didžiausios Šiaurės ir Baltijos šalių finansinės grupės „Nordea AB“, pirmaujančios pasaulyje internetinės bankininkystės srityje, skyriai ir penkios užsienio bankų atstovybės.

2000 m. viduryje užsienio bankų (jais vadinami bankai, kuriuose užsieniečiai valdo bent 50 procentų akcinio kapitalo) bendro šalyje veikiančių bankų skaičiaus (neįskaitant specialios paskirties bankų) santykinė dalis sudarė 67 procentus, užsienio investuotojai valdė apie 53 procentus komercinių bankų

akcinio kapitalo. Bendro šalies bankų turto užsienio bankų turto dalis sudarė 56,1 procento.

Lietuvos žemės ūkio (LŽŪB) ir Taupomojo (LTB) bankų valdoma turto dalis 2000 m. viduryje sudarė 41,4 procento bendro šalyje veikiančių bankų turto. 2001 m. viduryje Lietuvos Respublikos Vyriausybei pardavus Estijoje įregistruotam bankui „AS Hansabank“ 90,733 procento AB Lietuvos taupomasis bankas akcijų paketą, LTB tapo privačiu banku. Tuo metu LTB Lietuvos komercinių bankų sektoriuje buvo antras pagal valdomą turimą (3,592 milijardo litų, t. y. 26,9 procento viso sektoriaus). 2002 m. kovą Vokietijos bankas „Nord/LB“ įsigijo 76,01 procento AB Lietuvos žemės ūkio bankas akcijų. 2002 m. gegužės pradžioje naujieji banko savininkai sugebėjo Lietuvos žemės ūkio banko akcijų paketo „Nord/LB“ dalį padidinti iki 88,13 procento. Privatizavus Žemės ūkio ir Taupomąjį bankus, iš esmės visi didžiausi Lietuvoje veikiantys komerciniai bankai tapo valdomi užsienio kapitalo įmonių: visų Lietuvoje veikiančių komercinių bankų turto užsienio kapitalo santykinė dalis 2002 m. sausio 1 d. padidėjo iki 81 procento.

Atskirai reikėtų paminėti AB „Vilniaus bankas“ veiklą. Viena iš pirmųjų užsienio kapitalo įmonių, pradėjusių veikti šalies finansinių paslaugų rinkoje, Švedijos „Skandinaviska Enskilda Banken“ (SEB) įmonių grupė 1998 m. įsigijo 32 procentus akcijų ir tapo strateginiu AB „Vilniaus bankas“ partneriu. Dabar SEB yra pagrindinis banko akcininkas, valdo 98 procentus akcinio kapitalo. 1998 m. AB „Vilniaus bankas“ įsigijo 70 procentų FMĮ „Vilfima“ akcijų ir ją perorganizavo į dukterinę įmonę UAB „VB Vilfima“. Vėliau įkurta dukterinė įmonė UAB „VB Gyvybės draudimas“ bene pirmoji pradėjo teikti naują Lietuvoje draudimo paslaugą – investicinį

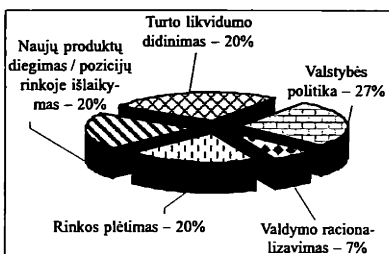
gyvybės draudimą. 1999 m. AB „Vilniaus bankas“, įsigijęs banką „Hermis“, tapo didžiausiu Lietuvos banku. 2001 m. rugėjo pabaigoje bankas turėjo per 42 procentus šalies paskolų, 50 procentų mokėjimo kortelių, 83 procentus internetinės bankininkystės ir 39 procentus lizingo rinkų, beveik 40 procentų visų indėlių. Banko valdomo turto visų Lietuvoje veikiančių bankų turto dalis padidėjo iki 39,4 procento. AB „Vilniaus bankas“ grupę dabar sudaro Vilniaus bankas ir penkios jo dukterinės bendrovės: UAB „VB Lizingas“, UAB „VB Vilfima“, UAB „VB Rizikos kapitalo valdymas“, UAB „VB Gyvybės draudimas“ ir UAB „VB Investicijų valdymas“.

1997–1999 m. Lietuvos bankų ilgalaikių paskolų dalis buvo santykiškai nedidelė, palyginti su šių dienų bankų ilgalaikių paskolų dalimi investicijų portfelyje. Pastaraisiais metais didėjanti konkurencija finansinių paslaugų rinkoje vertė plėsti finansinių paslaugų asortimentą (dabar visi didžiausi šalies bankai yra pasirengę teikti elektroninės bankininkystės paslaugas), o tai lėmė poreikį modernizuoti technologijas ir diegti naujus veiklos valdymo metodus. Dėl menko privačių šalies investuotojų aktyvumo Lietuvos finansų ir kapitalo rinkose bankai turėjo mažinti investicijų riziką ir veiklos išlaidas. Šiems uždaviniams spręsti reikėjo finansinių išteklių, ypač ilgalaikėms investicijoms verslo plėtrai. Tai lėmė užsienio kapitalo srautą į finansinių paslaugų sektorių ir bankų skverbimąsi į draudimo paslaugų sektorių, o tai sudarė didesnes galimybes padidinti investicinius išteklius ir kontroliuoti investicijų srautus.

Lietuvos žemės ūkio ir Taupomojo bankų privatizavimą lėmė valstybės politika. Privatizavimo tikslingumą taip pat lėmė neefektyvi šių bankų veikla (didelė rizikingų paskolų dalis investicijų portfelyje, mažas veiklos ren-

tabilumas, finansinių produktų asortimentas). Tolesnis šių bankų restruktūrizavimas sudarė galimybes padidinti įstatinį kapitalą mažinant bankų veiklos riziką, pakeisti investicijų politiką mažinant rizikingų paskolų dalį, modernizuoti informacines technologijas, diegti naujus produktus, ypač mažmeninės prekybos segmente.

Įvertinus įmonių veiklos raidą, rezultatų dinamiką, verslo aplinkos konkurencingumo kitimą finansinių paslaugų rinkoje 1998–2002 m., galima teigti, kad šio sektoriaus restruktūrizavimą lėmė poreikis didinti turto likvidumą ir valstybės politika. Tikslų plėsti rinką ir diegti naujus produktus svarba buvo mažesnė (2 pav.).



2 pav. Lietuvos finansinių paslaugų sektoriaus restruktūrizavimo tikslų struktūra 1998–2002 m.

Pastaraisiais metais vykęs Lietuvos energijos išteklių sektoriaus restruktūrizavimas taip pat pasižymėjo užsienio kapitalo įmonių aktyvumu. Užsienio įmonių veiklos plėtos objektu buvo savivaldybių šilumos ūkio įmonių nuoma, bendrų įmonių kūrimas ir dalyvavimas privatizuojant valstybei priklausančias įmones. Pavyzdžiui, 1998 m. Prancūzijos energetikos paslaugų įmonė „Dalkia“ įkūrė UAB LITESKO, kuri dabar yra didžiausias privatus miestų šilumos sistemų operatorius Lietuvoje. UAB LITESKO 2000–2001 m. sugėbėjo pasirašyti šilumos ūkio modernizavimo

ir renovavimo bei nuomos sutartis penkiolikai metų su septyniomis savivaldybėmis (Alytaus, Marijampolės, Palangos miestų; Kazlų Rūdos, Vilkaviškio, Kelmės ir Telsių rajonų). Sudaromos šilumos tiekimo sutartys ir su Klaipėdos, Kauno ir Vilniaus rajonų vartotojais. 2002 m. pradžioje „Dalkia“ įmonių grupė išsinuomojo penkiolikai metų Vilniaus šilumos ūkio įmonę. Sudarytos nuomos sutartys iš esmės suteikė užsienio kapitalo įmonėms visas teises valdyti savivaldybėms priklausančias šilumos ūkio įmones.

Tuo tarpu bendrų įmonių kūrimas buvo būdingas Suomijos kapitalo skverbimuisi. Suomijos šilumos ūkio įmonė „Kotka Energy“ 1999 m. įsteigė Lietuvoje dukterinę įmonę „Suomijos energija“. Ši įmonė 2000–2001 m. įkūrė bendras šilumos ūkio įmones su Švenčionių, Biržų, Joniškio rajonų savivaldybėmis.

1999 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybė pardavė valstybei priklausiusius 33 procentus AB „Mažeikių nafta“ akcijų JAV įmonei „Williams International“ ir perdavė visas įmonės valdymo teises. 2002 m. birželio viduryje dar vienu stambiu AB „Mažeikių nafta“ akcininku tapo Rusijos įmonė „Jukos“, įsigijusi 26,85 procento akcijų. Beje, 2002 m. rugpjūtį „Williams International“ priėmė sprendimą parduoti jai priklausantį 33 procentų AB „Mažeikių nafta“ akcijų paketą, kartu perduoti ir įmonės valdymo teisę „Jukos“.

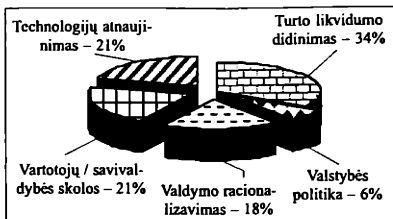
Iš dalies analogiška AB „Mažeikių nafta“ pardavimo valstybei priklausančių akcijų schema pritaikyta ir privatizuojant AB „Lietuvos dujos“.

Pradėtas ir bene didžiausias šalyje elektros energijos prekybą vykdančios įmonės AB „Lietuvos energija“ restruktūrizavimas. 2001 m. SP AB „Lietuvos energija“ išskaidyta į savarankiškas bendroves: AB „Lietuvos elektrinė“, AB „Mažeikių elektrinė“, AB „Rytų skirstomieji tinklai“ ir AB „Vakarų skirs-

tomieji tinklai“. 2002 m. pabaigoje panaikintas AB „Lietuvos energija“ specialios paskirties statusas. Dabar formuojami šių įmonių privatizavimo ir tolesnio restruktūrizavimo projektai.

Restruktūrizuojant energijos išteklių sektoriaus įmones buvo siekiama mažinti didelės įmonių skolas, turimas dar nuo 1995 m., kada Lietuvos valstybinės energetikos sistemos restruktūrizavimo metu bendra sistemos skola buvo išsklaidyta šilumos ūkio įmonėms. Juolab dėl mažo sovietmečiu įdiegtų technologijų efektyvumo, lėmusio didelius gamybos nuostolius ir prastus įmonių veiklos rezultatus, įmonėms būtina iš esmės atnaujinti technologijas. Restruktūrizacijos poreikį lėmė ir pigesnio kuro rūšių paieška, nes dėl tarptautinėje rinkoje brangstančių energijos išteklių šilumos ūkio įmonės turėjo didinti paslaugų kainas. Brangstančios paslaugos lėmė didėjančius vartotojų išpareigojimus įmonėms. Dėl nuolatinio finansinių išteklių trūkumo buvo ypač lėtas naujų technologijų diegimas. O dėl racionalių valdymo metodų stokos ir nesugebėjimo pasiūlyti rinkai naujų produktų didėjo vartotojų nepasitenkinimas teikiamų paslaugų kokybe, net ketinama jų atsisakyti.

Apibendrinus įmonių veiklos raidą energijos išteklių sektoriuje 1998–2002 m., galima teigti, kad turto likvidumo didinimo poreikio svarba restruktūrizuojant šio sektoriaus įmones buvo daug didesnė nei finansinių paslaugų sektoriuje, ir yra siejama su gamybos technologijų modernizavimu, savivaldybių ir kitų vartotojų išiskolinimais įmonėms bei įmonių valdymo racionalizavimo poreikiu (3 pav.). Akivaizdi užsienio kapitalo įmonių skverbimosi, įsigyjant įmones arba įmonėms susijungiant, ir į Lietuvos draudimo paslaugų sektorių tendencija. 1998 m. į Lietuvos draudimo paslaugų rinką įsibrovė tokios stambios drau-



3 pav. Lietuvos energijos išteklių sektoriaus restruktūrizavimo tikslų struktūra 1998–2002 m.

dimo įmonės: Danijos „A/S Forsikringsselskabet Codan“ (nusipirkusi 70 procentų AB „Lietuvos draudimas“), „American International Group“ bei Suomijos „Pohjola“, kurių iniciatyva įsteigta UAB „Seesam“, Šveicarijos „Ziurich Insurance Group“ (įsteigusi Lietuvoje UAB „Ziurich draudimas“). 1999 m. pabaigoje įsteigta Šiaurės Europos valstybėse didžiausios Suomijos draudimo grupės „Sampo“ dukterinė įmonė „Sampo Lietuva“, o 2001 m. pradžioje ir UAB „Sampo Lietuva gyvybės draudimas“. 1999 m. į lietuviško kapitalo draudimo įmones investavo Latvijos draudimo įmonės „Balta“ ir „Parekss apdrošinašanas“ įmonė, finansų grupė „Balticums Finance“ nusipirko du trečdalius UAB „Eurogarantas“ akcijų. 2000 m. pradžioje Lenkijos perdraudimo įmonė „Polskie towarzystwo Reasekuracje“ įsigijo AB „Preventa“ akcijų. Tais pačiais metais antrosios pagal dydį šalies draudimo bendrovės – Lietuvos ir Vokietijos UAB „Drauda“ kontrolinį akcijų paketą iš įmonės „Alte Leipziger Europe“ įsigijo didžiausias pasaulyje perdraudimo koncernas „Muchener Ruch“, valdas „Ergo“ grupę, kuriai priklauso per 40 Europos draudimo įmonių. 2000 m. pabaigoje „Ergo Versicherungs“ AG įmonių grupė įsigijo visas (100 proc.) UAB „Drauda“ akcijas. 2001 m. viduryje veiklą Lietuvoje pradėjo įmonė „Comercial Union Lietuva gyvybės draudimas“, priklausanti

CGNU – Didžiosios Britanijos įmonių grupei. 2001 m. viduryje „Ergo“ įmonių draudimo grupė įsigijo trečdalį AB „Preventa“ akcijų. 2002 m. pradžioje ši Vokietijos draudimo įmonių grupė sujungė kontroliuojamas UAB „Drauda“, UAB „Draudos gyvybės draudimas“ bei AB „Preventa“. Dėl tokių sparčių pastarųjų metų struktūrinių pokyčių Lietuvos draudimo rinkoje dabar dominuoja AB „Lietuvos draudimas“ ir „Ergo“ įmonių grupė.

Akivaizdi ir komercinių bankų integracija į draudimo paslaugų rinką: 1997 m. pradėjo veikti UAB „Industrijos garantas“, UAB „Lietuvos žemės ūkio banko draudimas“, 1998 m. – AB „Snoro garantas“, 1999 m. – UAB „VB gyvybės draudimas“, 2000 m. – UAB „LTB draudimas“.

Restruktūrizaciją draudimo paslaugų rinkoje lėmė poreikis didinti veiklos mastą, skverbti į naujas rinkas ir jų segmentus, diversifikuoti riziką ir stabilizuoti draudimo portfelį. Šiems tikslams įgyvendinti, ypač atlikti kapitalo perdraudimo operacijas [6, p. 46], siekiant prisiimti didesnę draudiminę riziką, reikėjo papildomų ir nemažų lėšų. Svarbūs buvo ir šie tikslai: a) didinti paslaugų asortimentą; b) mažinti draudimo verslo organizavimo išlaidas, koncentruojant paslaugų teikimą; c) gerinti įvaizdį finansiškai pajėgaus partnerio dėka.

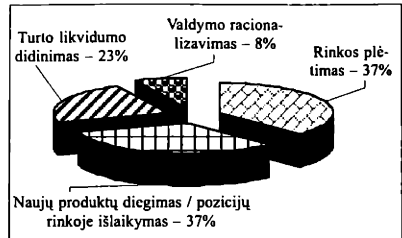
Lietuvoje pastebima ir atvirkštinė tendencija – draudimo įmonės įsigyja bankus. Štai Suomijos draudimo įmonė „Sampo“ per 1999–2001 m. įsteigė Lietuvoje dvi draudimo įmones ir įsigijo Lietuvos vystymo banką. Tokius „Sampo“ veiksmus lėmė naujų finansinių paslaugų, skirtų užtikrinti draudiminę apsaugą, paieška. Bankų skverbimasi į draudimo paslaugų rinką galima paaiškinti siekiu panaudoti draudimo paslaugų pardavimo tinklus parduoti banko paslaugas.



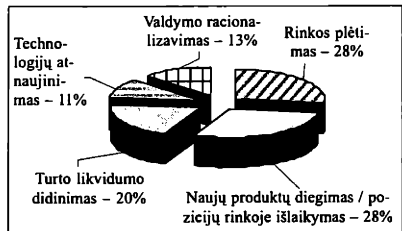
Apibendrinus aptariamą sektoriaus įmonių veiklos raidą, rezultatų dinamiką, verslo aplinkos konkurencingumo kitimą draudimo paslaugų rinkoje 1998–2002 m., galima teigti, kad restruktūrizuojant šio sektoriaus įmones dažniausiai buvo siekiama plėsti rinką, diegti naujus produktus ir didinti turto likvidumą (4 pav.).

Tendencijos, artimos draudimo paslaugų sektoriui, 1998–2002 m. vyravo ir alaus pramonėje. Štai danų įmonė „Brewery Faxe Denmark“, priklausanti danų „Bryggeringruppen A/S“ įmonių grupei, įsigijo Vilniaus „Tauro“ įmonė, suomių įmonės „Olvi“ kontroliuojama Estijos įmonė „A Le Coq“ įsigijo 78 procentus Kauno „Ragučio“ įmonės akcijų, 1999 m. 97 procentus „Švyturio“ alaus daryklos akcijų įsigijo danų įmonė „Calsberg“, tais pačiais metais švedų įmonė „Baltic Beverages Holding“ įsigijo 87 procentus „Kalnapilio“ alaus daryklos akcijų bei kontrolinį „Utenos alaus“ akcijų paketą. 2001 m. pradžioje norvegų įmonė „Orkla“, valdanti 50 procentų švedų įmonės „Baltic Beverages Holding“ akcijų, susijungė su danų įmone „Calsberg“. Šioms įmonėms susijungus ir įkūrus „Calsberg Breweries“ koncerną, į vieno savininko rankas pateko apie 70 procentų Lietuvos alaus rinkos, t. y. trys didžiausios alaus daryklos – Klaipėdos „Švyturys“, Utenos „Utenos alus“ ir Panevėžio „Kalnapilis“. Siekdama sumažinti rinkos koncentraciją, Lietuvos Respublikos konkurencijos taryba įpareigojo „Calsberg Breweries“ parduoti vieną iš valdomų Lietuvoje alaus daryklų, todėl „Bryggeringruppen A/S“ įmonių grupei 2001 m. pabaigoje buvo parduota Panevėžio įmonė „Kalnapilis“. Vėliau, 2002 metų pradžioje „Calsberg Breweries“ sujungė Klaipėdos „Švyturys“ ir Utenos „Utenos alus“ įmones.

Kitaip nei finansinių paslaugų ir energijos išteklių sektoriuose, restruktūrizuojant alaus



4 pav. Lietuvos draudimo paslaugų sektoriaus restruktūrizavimo tikslų struktūra 1998–2002 m.



5 pav. Lietuvos alaus pramonės restruktūrizavimo tikslų struktūra 1998–2002 m.

sektoriaus įmones ypač pastebimi spartaus rinkos plėtimo ir siekimo dominuoti rinkoje tikslai (5 pav.), taip pat pastangos mažinti produktų tarpusavio konkurenciją rinkoje, suvienyti veiklos strategijas, materialius ir žmogiškuosius išteklius ir taip sustiprinti turimas rinkos pozicijas. Paminėtinas ir naujų produktų diegimo tikslas. Turto likvidumo didinimo ir kapitalo veiklos plėtrai užtikrinimo bei valdymo racionalizavimo tikslams buvo skirta nemažai dėmesio restruktūrizuojant „Tauro“, ir „Ragučio“ įmones.

Technologijų atnaujinimas nebuvo toks reikšmingas alaus daryklos kaip energijos išteklių sektoriaus įmonėms. Naujų technologijų diegimas pastaraisiais metais buvo siejamas su naujų produktų kūrimu ir diegimu.

Palyginus įmonių restruktūrizavimo 1998–2002 m. šalies draudimo, finansinių pa-

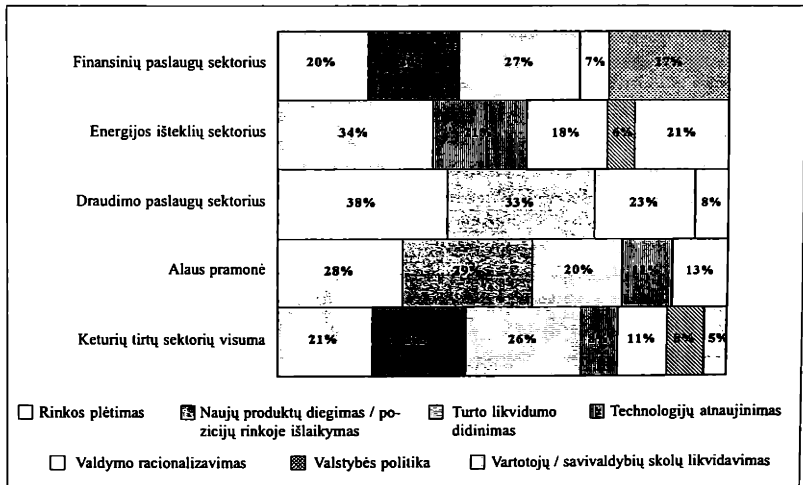
slaugų, energijos išteklių, alaus sektoriuose ypatumus, galima teigti, kad turto likvidumo didinimo tikslas buvo bene svarbiausias re-  
 struktūrizuojant įmones, rinkos plėtimo ir naujų produktų diegimo tikslų svarba yra mažesnė (6 pav.). Tai galima aiškinti tuo, kad tirtuose sektoriuose veikiančioms įmonėms reikėjo daugiau finansinių išteklių investicijoms verslo plėtrai. Ilgalaikių finansinių išteklių poreikis lėmė aktyvų užsienio kapitalo įmonių dalyvavimą re-  
 struktūrizuojant Lietuvos įmones.

Finansiniai ištekliai ir jų panaudojimo efektyvumas, technologijų atnaujinimas bei valdymo racionalizavimas yra ypač svarbūs re-  
 struktūrizuojant energijos išteklių rinkoje veikiančias įmones. Akivaizdus ir savivaldybių nesugebėjimas užtikrinti tinkamą šilumos ūkio paslaugas teikiančių įmonių valdymą ir gamybos efektyvumą. Todėl šių įmonių re-  
 struktūrizavimą, ypač energijos išteklių sektoriuje, tikslinga spartinti.

Valstybės politikos įtaka re-  
 struktūrizuojant finansinių paslaugų, energijos išteklių sektorių įmones taip pat buvo akivaizdi. Tai lėmė visos įgyvendinamos politinės ir ekonominės reformos, čia ypač svarbus šalies ekonominės integracijos į ES vaidmuo.

Palyginus šalies įmonių nagrinėtuose sektoriuose bei Vakarų Europoje ir JAV vykusių re-  
 struktūrizacijos ypatumus, galima teigti, kad akivaizdi Lietuvos ir Vakarų Europos verslo aplinkos požymių skirtys mažėjimo tendencija. Lietuvos verslo aplinka tampa iš-  
 vystytą ES (ir pasaulio) ekonominių, socialinių, technologinių sistemų dalimi. Formuojasi glaudesni įmonių, vartotojų, konkurentų, tiekėjų ir vyriausybės ryšiai.

Restruktūrizacijai šalies draudimo, finansinių paslaugų, energijos išteklių, alaus sektoriuose buvo būdingi organizaciniai, strateginiai ir finansiniai aspektai [8; 9]. Vykdamas šių ūkio sektorių įmonių re-  
 struktūrizavimą vis



6 pav. Lietuvos įmonių re-  
 struktūrizavimo tikslų struktūros palyginimas

labiau dominuoja tikslai, būdingi išsivysčių rinkos ekonomikos šalių įmonių restruktūrizacijai. Iš to darytina išvada, kad dėl globalizacijos, politinės ir ekonominės integracijos, verslo internacionalizavimo reiškiniių verslo makroekonominė aplinka Lietuvoje keičiasi ir rinkos jėgų sąveika turi tendenciją artėti prie situacijos valstybėse, kur rinka efektyviai funkcionuoja. Be to, kaip nustatytą tendencijų formavimosi išskirtinis veiksnys paminėtinas esminis užsienio kapitalo vaidmuo restruktūrizuojant Lietuvos įmones.

## Išvados

1. Įmonių restruktūrizavimas yra vienas iš esminių strateginio valdymo būdų sprendžiant jų veiklos efektyvumo didinimo ir plėtros problemas aiškiai apibrėžtoje laiko perspektyvoje. Tipiška restruktūrizuojant įmonę taikyti plataus spektro priemonių ir metodų rinkinį ir siekti įgyvendinti bent kelis tikslus.

2. Europos Sąjungos ir JAV įmonių restruktūrizavimo tikslų analizė rodo, kad verslo makroekonominė aplinka yra vienas iš reikšmingiausių veiksnių, lemiančių įmonės restruktūrizavimo tikslus. Skirtingų žemynų valstybėse (ES ir JAV) dominuojančius įmonių restruktūrizavimo tikslus galima laikyti šiuos: pajėgumų pertekliaus mažinimas (JAV – 37 proc.), rinkos plėtimas (ES – 32,4 proc.; JAV – 36 proc.); rinkos pozicijų išlaikymas (ES – 44,4 proc.).

## LITERATŪRA

1. Bivainis J., Rastėnienė A., Tamošiūnas A. Įmonių restruktūrizavimo aspektai // Inžinerinė ekonomika, KTU, 2002, Nr. 4(30), p. 51–56.

2. Bower J. L. Not All M&A are Alike – and that Matters // Harvard Business Review. March, 2001, p. 93–101.

3. Keturių tirtų Lietuvos ūkio sektorių įmonių restruktūrizavimo tikslų struktūrai būdingi tokie dėsniumai: finansinių paslaugų sektoriuje – turto likvidumo didinimas (ypač restruktūrizuojant valstybinius bankus 2001–2002 m.), naujų produktų diegimas, rinkos plėtimas; draudimo paslaugų – rinkos plėtimas, pozicijų rinkoje išlaikymas, naujų produktų diegimas; energijos išteklių – turto likvidumo didinimas (dažnai diegiant modernesnes technologijas), vartotojų ir savivaldybių išsilavinimų mažinimas (ypač šilumos ūkio įmonėse), valdymo tobulinimas; alaus – turimos rinkos plėtimas, naujų produktų diegimas (ypač 1997–2000 m.), turto likvidumo didinimas.

4. Lietuvos finansinių, draudimo paslaugų, energijos išteklių sektorių ir alaus pramonės visumos požiūriu dominuojantys įmonių restruktūrizavimo 1998–2002 m. tikslai buvo: turto likvidumo didinimas (26 proc.), rinkos plėtimas (21 proc.), naujų produktų diegimas / pozicijų rinkoje išlaikymas (20 proc.). Lietuvos įmonių restruktūrizavimas tikslų struktūros požiūriu panašėja į šalių, kur rinka funkcionuoja efektyviai. Tai vienas iš Lietuvos ekonomikos integracijos į Europos Sąjungą ir kitas pasaulio ekonomines organizacijos rezultatų.

5. Nustatyti Lietuvos ir kitų šalių įmonių restruktūrizavimo tikslų dėsniumai ir atskleistos struktūros tendencijos gali būti naudinga Lietuvos verslui perimant turtingą kitų šalių įmonių restruktūrizavimo patirtį.

3. Crum R. L., Goldberg I. Restructuring and Managing the Enterprise in Transition. Economic Development Institute of World Bank. 1998. 340 p.

4. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. 396 p.

5. OECD Working Papers. Investment Incentives in Transition Economies. No 48, Paris, 1997. p. 22–30.
6. Kinduryš V. Lietuvos draudimo paslaugų rinkos konkurencingumas bei globalizacijos ir integracijos poveikis jam // *Ekonomika*. 2001, Nr. 55–56, p. 45–46.
7. Lietuvos makroekonomikos apžvalga. Vilniaus bankas, 2002, Nr. 10, 54 p.
8. Purlys Č. Nauja Lietuvos strategija // *Mokslas ir gyvenimas*. 1996, Nr. 11, p. 10–11.
9. Rainys G. Lietuvos pramonės restruktūrizacija: galimi įmonių organizacinių pertvarkymų aspektai // *Litas*. 1994 09 08.
10. Rock M. L. *The Mergers & Acquisitions. Handbook*. McGraw-Hill Company, 1987. 425 p.
11. Samuels J. M., Wilkes F. M., Brayshaw R. E. *Management of Company Finance*. Chapman & Hall, 1994. 463 p.
12. Worthington I., Britton Chr. *The Business Environment*. Pitman Publishing, 1997. 342 p.

## ANALYSIS OF COMPANIES' RESTRUCTURING GOALS

**Juozas Bivainis, Andrius Tamošiūnas**

### Summary

Restructuring is one of the essential ways of strategic management solving problems of companies' business extension and efficiency increase under the clearly defined time perspective. Typically, a wide spectrum of set of measures and methods is applied and sought to implement at least a several goals when restructuring a company.

Analysis of goals of restructuring companies in European Union and US shows, that business macroeconomic environment is one of most significant factors determining the company's restructuring goals. Restructuring companies in the countries of these different continents (EU and US), the following goals were distinguished as the dominating ones: to reduce excess of the capacity (US – 37%), to extend the market (EU – 32.4%, US – 36%), to maintain the current market positions (EU – 44.4%).

The regularities characteristic to the structure of goals of companies' restructuring in the explored four economy sectors of Lithuania are following: for the sector of financial service – increase of liquidity of assets (especially when restructuring state banks in the period of 2001–2002), implementation of new products, market extension; for the insurance services – market extension, maintenance of market position,

implementation of new products; for the energy resources – increase of liquidity of assets (often implementing modern technologies), reduction of debts of residents and municipalities (especially for district heating companies), management improvement; for the beer industry – market extension, implementation of new products (especially in the period of 1997–2000), increase of liquidity of assets.

Looking to the explored Lithuanian financial, insurance services, energy resources sectors and the beer industry as to a whole complex, the dominating goals of companies' restructuring in 1998–2002 were the following: increase of liquidity of assets (26%), market extension (21%), implementation of new products (20%). Lithuanian companies' restructuring, from the point of view of the goals structure, becomes alike to those of countries with efficiently functioning market. This is one of outcomes of Lithuanian economy integration to EU and other economic structures of world.

Determined regularities of companies' restructuring goals in Lithuania and other countries as well as tendencies of revealed the goals' structure may be useful for business of Lithuania when taking over the great experience of companies restructuring in other countries.

*Įteikta 2002 m. birželio mėn.*

*Pataisius – 2003 m. sausio mėn.*