



ИЗВЕСТИЯ

списание на Икономически университет – Варна

<http://journal.ue-varna.bg>

ПРЕСТРУКТУРИРАНЕ И ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ СЪСТОЯНИЕТО НА ПРЕДПРИЯТИЯТА

Пламен ПАВЛОВ¹

¹ Катедра „Индуриален бизнес и логистика“, Икономически университет – Варна, България.
E-mail: pavlov@ue-varna.bg

JEL: L290

Резюме

Ключови думи:

преструктуриране, управление на промените, фирмено развитие

Предприятията се реструктурират по различни причини като подобряване на ефективността, оптимизиране на разходите, повишаване на производителността, по-добро справяне с бързото разрастване на бизнеса. Но реструктурирането е необходимо и в случаите, когато фирмите¹ са в затруднено положение или още по-сериозно – когато са на ръба на фалита. Научната цел на статията е да се изясни какво представлява реструктурирането на предприятието от икономическа гледна точка и да се изведат възможни действия, за да се подобри състоянието на затруднените компании. Предложени са конкретни решения във връзка с реструктуриране на предприятията и подобряване на дейността им, които да са полезни както от научна гледна точка, така и за реалния бизнес. В разработката са използвани различни изследователски методи и подходи, в това число методите на анализ и синтез, както и системен, комплексен и интердисциплинарен подходи.

© 2021 Икономически университет – Варна

Цитиране: Павлов, П. (2021) Реструктуриране и възможности за подобряване състоянието на предприятията. *Известия. Списание на Икономически университет – Варна*, 65 (3), с. 265 – 279.

Въведение

През последните повече от 10 години икономическите субекти в почти всички сектори и страни функционират по-често в кризисни условия, отколкото в нормални. Особено сериозни трудности се пораждат за фирмите във връзка с пандемията от корона вирус. Проблемите от здравен характер, които засегнаха

персонала на множество различни бизнеси, особено тези, които не позволяват дистанционна работа или работа в електронна среда, се превръщат в сериозни икономически затруднения. Цели сектори от икономиката са в критично състояние, а множество компании са на ръба на фалита. И въпреки че икономическите кризи не водят до затруднения за всички фирми, защото за някои бизнеси те са възможност за увеличаване на пазарен дял или трупане на печалби, за мнозинството от участниците на пазара са трудно преодолимо препятствие. Поради това е от особено значение да се разгледат някои конкретни възможности, които дават инструментите на реструктурирането на предприятията с цел подобряване на състоянието им и преодоляване на сериозните проблеми в бизнеса. В тази връзка научната цел на статията е да се изясни какво представлява реструктурирането на предприятието от икономическа гледна точка и да се изведат възможни конкретни действия, за да се подобри състоянието на затруднените компании. Предмет на разработката е реструктурирането на предприятията, а обект – всички български фирми, които са затруднени от икономическата и здравната криза, както и тези, които реализират много бързо развитие и разрастване. В статията са използвани различни изследователски методи и подходи, в това число методите на анализ и синтез, както и системен, комплексен и интердисциплинарен подходи.

1. Същност на реструктурирането на ниво предприятие

За да се повиши ефективността в дейността на предприятията и да се постигне устойчив икономически растеж, от една страна, или да се избегне фалит или трупане на загуби при влошаване на средата, в която функционират фирмите, от друга, е от решаващо значение те да подобрят работата си, предприемайки конкретни промени. Независимо че има различни възможности за реакция от страна на мениджмънта в тези ситуации, едно от решенията е да се извърши реструктуриране в отделните функционални области от дейността или на цялото предприятие.

Реструктурирането на предприятието е едно от най-сложните предизвикателства, пред които се изправя мениджмънтът. То е метод за увеличаване на пазарната стойност на компанията (Mavlutova, Sarnovics, and Olevsky, 2014) и възможен механизъм за повишаване на ефективността на фирмената дейност, като е тясно свързано с възстановяването и разширяването на финансовите и нефинансовите ресурси и възможности (Maug, 2019). Но реструктурирането е важно за мениджмънта преди всичко, защото предлага решения в кризисни условия. Нещо повече, според Van Manen (2003) реструктурирането е промяна във фирмената стратегия, която ако не бъде предприета, продължаването на дейността на компа-

нията се поставя под въпрос.

Все пак реструктурирането може да се приложи в няколко основни ситуации според Бабич (2013) – когато предприятието е в състояние на дълбока криза, когато настоящото положение може да се счита за задоволително, но прогнозиите за неговата дейност са неблагоприятни или при много бърз растеж на компаниите. Рычихина (2008) нарича тези видове кризисно, на бизнеса и естествено реструктуриране. Според Dubrovski (2005) реструктурирането има тройна роля от гледна точка на заплахите и перспективите пред компанията, а именно да разрешава кризи, да предотвратява кризи и да води до нейното развитие. Освен това до реструктуриране може да се прибегне и при смяна на ръководителя на предприятието, защото това често води до промяна във фирмената стратегия; при поява на нова технология или иновативен продукт на пазара, когато се изисква цялостно преразглеждане на бизнес портфолиото на компанията и както добавя Twin (2020) – при прекомерен дълг или при поява на твърде голяма конкуренция в бранша. Може да обобщим, че независимо дали реструктуриране ще се извършва, за да се възстанови платежоспособността и да се предотврати обявяване в несъстоятелност на предприятие, което е в криза, или за да бъде повишена пазарната му стойност и в двата случая трябва да се осъществят сериозни промени.

Продължавайки изясняването на понятието „реструктуриране“, ще отбележим, че то обикновено се отнася до реорганизация на фирмени операции за постигане на по-високи нива на оперативна ефективност (Simley, 2020). Освен това реструктурирането е радикална промяна в икономическата структура на стопанската организация (Аистова, 2002) и представлява набор от организационни, технически и финансови мерки, които позволяват на предприятието да възстанови или подобри своята конкурентоспособност. Но може да се определи и като осигуряване на по-ефективно използване на производствените ресурси, което води до увеличаване на стойността на бизнеса (Бабич, 2013). Реструктурирането е възможно да се извърши в производство, маркетинг, финанси, администрация и други функции в предприятието. То може да се отнася както до промяна на структурата, така и на управлението на фирмата. Целите на реструктурирането обикновено са свързани с преодоляване на техническо или технологично изоставане, подобряване на финансовото и пазарното състояние, увеличаване на ефективността на производството и производителността на труда, повишаване на конкурентоспособността. Според Варзунов и Цуканова (2009) реструктурирането на компанията е промяна в нейната структура, както и на елементите, които формират бизнеса под влияние на фактори от външната или вътрешната среда. Освен това за реструктурирането може да се твърди, че е комплекс от радикални иновационни промени във всички функционални области на предприятието,

насочени към постигане на неговото ново качествено състояние (Лобан, 2019). Murali (1996) пише, че реструктурирането като концепция може да се разбира като процес, чрез който организациите правят вътрешни промени, за да използват ефективно управленското взаимодействие и да отговорят на нуждите на пазара. Често реструктурирането се нарича комплексна рехабилитация на предприятието с цел преодоляване на кризата и осигуряване на по-нататъшно развитие (Лазько, 2014). То е цялостен процес, чрез който една компания може да консолидира своите бизнес операции и да укрепи позицията си с цел постигане на корпоративните цели и да продължи да функционира като конкурентно и успешно предприятие (The Institute of Company Secretaries of India, 2017).

Много пълно определение за реструктуриране, с което сме в голяма степен съгласни, дава Бегинина (2010), според която то трябва да се разбира като обективно обусловен процес на адаптиране на икономическата система към външните (държавна политика, законодателство, пазар и др.) и вътрешните (финансова и икономическа политика на предприятието, ресурси, организационна култура и т.н.) фактори, насочени към радикална промяна в производствената, информационната и организационната структура на предприятието с цел преодоляване на изоставането в техническите и технологичните аспекти на производството, финансовата и икономическата политика, производствените и продажните разходи, използването на материални и трудови ресурси. Но трябва да допълним, че реструктурирането е съвкупност от мероприятия, целящи да накарат предприятието да работи в съответствие с променените пазарни условия и избраната от мениджмънта фирмена стратегия за развитие както в кризисна ситуация, така и при бързо разрастване на бизнеса.

2. Видове реструктуриране, подходи, стратегии и мотиви

Реструктурирането на предприятието може да се разглежда като финансово (на активите) и организационно (Clear tax, 2021). Murali (1996) добавя и техническо и технологично, както и реструктуриране на бизнес портфолиото, а Лобан (2019) говори и за управленско и кадрово (на персонала) реструктуриране. Считаме, че тук трябва да добавим и функционално реструктуриране, което не е разглеждано подробно досега от работилите в тази област, но има сериозно значение за преодоляване на проблемите в предприятията.

За финансово реструктуриране се приемат значителни промени в капиталовата структура на компанията. Реструктурирането на активите включва освобождаване на фирмени активи чрез прекратяване на дейността или продажба на бизнеси, които са периферни по отношение на основната дейност на друже-

ството. При организационното преструктуриране същността на промяната е към мениджмънта и вътрешноорганизационните структури. Преструктурирането на бизнес портфолиото се отнася до промени в набора от различни икономически дейности, включени в компанията, за да се създаде по-ефективна конфигурация на общия бизнес (ясно е, че този тип преструктуриране е характерен за големи компании с холдингови структури). Техническото и технологичното преструктуриране се отнасят до технически подобрения или промени в технологиите или в производствените мощности с цел оптимизация на производствения капацитет. Преструктурирането на персонала е свързано с промяна в състава и структурата на кадрите. А самото оптимизиране на персонала се състои в привеждане на неговия състав и структура в съответствие с променените изисквания на външната и вътрешната среда на организацията. От друга страна, преструктурирането на управлението е свързано с промяна в управленските практики. То е пряко свързано с организационното преструктуриране, но включва и въвеждането на гъвкави организационни структури, развитието на информационните технологии, дигитализацията и други области (Лобан, 2019).

Функционалното преструктуриране също има много важна роля при опитите предприятията да се справят с възникнали проблеми, независимо дали произтичат от твърде бързо развитие на бизнеса или от големи икономически, здравни или обществено-политически кризи. С извършването на сериозни промени, в това число и структурни, в отделните функционални области от дейността на фирмите те биха могли да избегнат частична или пълна загуба на независимост при вземане на решения.

Важно е да се отбележи, че ефектите от дейностите по преструктуриране не са ограничени само до определен вид. Така например преструктурирането на активите засяга както финансовото, така и техническото и технологичното преструктуриране, а функционалното често е в пряка връзка с организационното и кадровото. Поради това преструктурирането не трябва да се разглежда като изолиран или еднократен, а по-скоро като дългосрочен процес, включващ цяла поредица от фирмени трансформации.

Преструктурирането може да се разгледа в два аспекта – оперативно и стратегическо (Бегинина, 2010). Оперативното е свързано с преструктуриране на материалните активи и задълженията, при което се разработват схеми за доставка на суровини, определят се нови подходи за увеличаване на продажбите, търсят се варианти за намаление на цената на привлечения капитал, оптимизират се основните бизнес процеси и организационната структура. От друга страна, извършването на стратегическо преструктуриране води до промяна в обичайната ежедневна дейност в предприятията, а като резултат от него се очаква да се по-

лучи увеличение на бъдещите парични потоци, дългосрочен растеж и подобрена конкурентоспособност, както и покачване на пазарната стойност на собствения капитал.

Според Бегинина (2010) провеждането както на оперативното, така и на стратегическо реструктуриране може да обхване или всички елементи на бизнес системата, или отделните ѝ компоненти. Поради това съществува класификация на формите на реструктуриране според мащаба на структурните изменения. В тази връзка може да се говори за пълно (комплексно, цялостно, всеобхватно) и частично реструктуриране.

Пълното реструктуриране е дългосрочен и скъпоструващ процес, към който прибягват малко предприятия. То се провежда на етапи, засягат се всички елементи и функции от компанията и се използват различни механизми. При това през определени интервали, обикновено след отделните етапи, се преценява дали е необходима корекция по общата програма относно реструктурирането и при нужда се правят промени в последващите дейности.

За разлика от комплексното реструктуриране, частичното засяга само една или две-три функции или елементи от бизнеса. В повечето случаи прилагането му в различните функционални области не е взаимнообвързано и не се изследва и анализира как то влияе върху останалите елементи от бизнеса. Затова частичното реструктуриране обикновено дава откъслечни резултати, а дори в определени случаи може като цяло да няма никакъв положителен ефект за цялото предприятие. В крайна сметка изборът на вариант за реструктуриране зависи от конкретните условия в компанията, определени от различни фактори на външната и вътрешната среда, в която функционира.

Конкретният вид реструктуриране – частично или цялостно, може да се приложи в зависимост от подхода и концепцията за реструктуриране, които ще избере предприятието.

За постигане на поставените цели във връзка с повишаване на стойността на фирмата или нейното спасяване при опасност от фалит има различни подходи за реструктуриране. Разбира се, най-приемлив е този, при който се запазва предприятието в досегашната юридическа форма и собственост и се извършва реструктуриране по отношение на отделните му функции, цели, стратегии, кадри и фирмени политики. Но в случаи, в които това не дава очаквания резултат, могат да се приложат и подходи, при повечето от които настоящите собственици губят част от своите правомощия и влияние, но предприятието получава възможност да продължи да функционира. Такива подходи могат да бъдат сливане, поглъщане (придобиване), разделяне, отделяне, преобразуване (Королькова, 2007). Към тях по наше мнение трябва да добавим и продажба на стратегически купувач и лик-

видиране.

При сливането две независими предприятия се обединяват и създават изцяло нова компания. В такива случаи като правило сливащите се фирми притежават приблизително еднакви дялове от бизнеса (Ракарова и Еленкова, 2002). При поглъщането, за разлика от сливането, придобиващата фирма запазва името и идентичността си, а погълнатото предприятие изчезва като самостоятелна единица. При разделянето компанията майка се разделя на две отделни предприятия, които продължават дейност, а тя прекратява съществуване като самостоятелно предприятие. Подобно на разделянето е и следващият подход – отделянето. При него се отделя едно (или повече от едно) независимо предприятие, което поема съпътстващите и странични дейности, а основното дружество се фокусира върху основната дейност. Собствениците (акционерите) в този случай имат право да изберат в коя компания да останат акционери, тъй като на практика вече на пазара има две (или повече) компании (Kemper & Khuen, 2004). Преобразуването на предприятието като подход се състои в промяна в неговите вътрешни структури, но най-вече в правната му форма, например от АД в ООД, от ЕАД в АД и т.н.

При прилагане на продажба на стратегически купувач, реструктуриращото се предприятие се купува от нов собственик, който обикновено изкупува цялата бизнес единица, за да осъществи пълен контрол на дейността ѝ.

И накрая, последният подход за реструктуриране е ликвидация, който е различен от предишните, защото в този случай отделните активи на компанията се разпродават и приходите от продажбата се разпределят между собствениците на бизнеса, след като се удовлетворят кредиторите. В този случай в основата на целия процес лежат преговорите и за да бъдат задействани те, страните трябва да имат познания, опит и необходимия стимул.

Освен посочените подходи, трябва да отбележим, че при извършване на реструктуриране се прилагат и различни стратегии. Такива могат да бъдат „Фокус върху основния бизнес“ (Kemper & Khuen, 2004), „Адаптиране на операциите към пазарните промени“, „Фокусиране върху ефективността“ (Malačić, 2016), „Аутсорсинг“, „Делокализация на бизнеса“ (European Commission, 2011), „Франчайзинг“ (The Institute of Company Secretaries of India, 2017) и др.

Изборът на конкретна стратегия по наше мнение зависи от целите, които се преследват с реструктурирането, от възможностите на мениджмънта, от състоянието на компанията и т.н. А трябва да се отчетат и редица фактори, които влияят на реструктурирането (Оловянишников, 2004), като пазарни перспективи и финансово състояние; отговорност на ръководството; квалификация на персонала; перспективи за достигане на ново ниво на сътрудничество с доставчици на ресурси, кредитори, държавни органи и т.н.

Възможните цели, които се преследват с реструктурирането, могат да бъдат много и различни, но според нас най-важните могат да се формулират, като подобряване на ефективността в работата на предприятието; търсене на допълнителни ползи от активите и персонала; оцеляване и намаляване на риска от фалит и заемане на по-добри позиции на пазара; повишаване пазарната стойност на фирмата и други.

Не бива да пропускаме обстоятелството, че в процеса на реструктуриране е необходимо да се вземат под внимание интересите на всички страни, които могат да имат значително въздействие върху него, а именно собственици, персонал, доставчици, клиенти, държава. Важно е да отбележим, че независимо как разбират стойността на компанията различните заинтересовани страни, реструктурирането, насочено към подобряване на дългосрочната стойност на бизнеса, реално е в интерес на всички. Независимо от това, реструктурирането може да бъде труден и болезнен за заинтересованите страни процес, тъй като структурата на компанията се коригира и работните места в повечето случаи се намаляват (Twin, 2020). Но след като приключи, то трябва да доведе до икономически по-изгодни бизнес операции. След като служителите се приспособяват към новата среда, компанията може да бъде в по-добра позиция за постигане на целите си чрез по-голяма ефективност в производството и другите фирмени процеси.

За да се постигнат желаните резултати, предприятието трябва да премине през труден и дълъг път, който се състои от различни етапи. Един от важните проблеми, които се появяват в процеса на реструктуриране, е личният избор на собственика по отношение на начините за извършване на реформи. Не по-малки са и проблемите, възникващи с продажбата на активи, тъй като това намалява влиянието на някои от членовете на управленския екип, особено при освобождаване от цели производствени или търговски единици, а заинтересованите мениджъри разбира се не желаят това да се случи. След като вече е взето решение от какво ще се освобождава предприятието и какво ще запази, трябва да се направи оценка на активите, които ще се продават. От нейната точност зависи не само какви постъпления ще се получат, но и колко бързо това ще стане. И все пак ако реструктурирането на компанията се провежда като логичен и добре планиран процес, то би позволило бързо да се спре падането на стойността на фирмата и да започне постепенно възстановяване (при условие, че става дума за потенциално жизнеспособен бизнес). В същото време посредством реструктурирането се полагат основи за развитие и постигане на растеж и увеличаване на стойността на предприятието в бъдеще, независимо дали това ще стане чрез промени само в различните функционални области; чрез излизане на капиталовите пазари; чрез сливане, придобиване или поглъщане или посредством стратегически съюзи.

3. Конкретни области на възможната промяна във връзка с преструктуриране на предприятията и подобряване на дейността им

С цел намаляване на негативите за предприятията при извършване на преструктуриране, особено за тези, които подхождат към процеса поради сериозни затруднения, и стъпвайки както на теоретичната база, така и на бизнес опита, бихме могли да предложим няколко групи с конкретни стъпки, касаещи най-вече икономическата част на процеса. Приложението им зависи в голяма степен от това какви видове, подходи и стратегии са избрани за преструктурирането, както и от това, колко голямо е предприятието, колко сериозни са проблемите и т.н. Конкретните действия биха могли да бъдат по отношение на управлението, организацията, финансите, производството, маркетинга и други.

I) Промени в управлението

- Една от най-непопулярните възможни мерки е смяната на изпълнителния директор. Разбира се, тази възможност не е от лесно изпълнимите, защото в много от предприятията (особено в по-малките) има припокриване между управление и собственост на капитала.

- Намаляване броя на управленския персонал (също непопулярна мярка).

- Друга възможност, касаеща промени в управлението, е подмяна на част от борда на директорите, което е значително по-лесно изпълнимо в сравнение със смяната на изпълнителния директор.

- Децентрализация при вземане на оперативни решения.

II) Промени в организацията

Възможности в тази насока могат да бъдат:

- Отделяне на неосновните дейности, включително и в самостоятелни дружества, и фокусиране върху основната дейност, защото когато дадена компания иска да расте или да оцелее в конкурентна среда, тя трябва да се съсредоточи възможно най-много върху своите конкурентни предимства.

- Аутсорсинг към външна компания на дейности като техническа поддръжка, логистика, счетоводство и други, при условие че те не са основна дейност на фирмата, с цел постигане на по-добра ефективност.

- Преместване на производствени операции в други страни или региони с по-ниски разходи, в т.ч. и за труд.

III) Засилване на финансовия контрол

Може да се осъществи чрез въвеждане на:

- системно прогнозиране на паричните потоци;
- постоянен контрол върху паричния бюджет;

• подобряване качеството на счетоводната и финансовата информация, която достига до по-високите нива от мениджмънта.

IV) Фокусиране върху нов продукт

За да се реализира подобно продуктово реструктуриране е необходимо да се инвестира в нови технологии, в разработване на нови продукти в предприятието или закупуването на лицензи отвън и т.н. Тази възможност е изпълнима най-вече от по-големи компании, които въпреки трудностите си, биха могли да заделят собствени финансови средства за инвестиции или да получат външно финансиране.

V) Подобряване на качеството и сервиза

Възможностите също са няколко:

- фокусиране върху подобряване на конкретни качества на основния произведен продукт;
- подобряване на дизайна (особено що се отнася до производство на продукти за крайно потребление);
- Въвеждане (ако липсва) или подобряване на контрола по качеството;
- въвеждане или подобряване на следпродажбеното обслужване;
- оптимизиране на производствените планове и при нужда по-големи задели от готова продукция с цел избягване на закъсненията при доставяне на заявени количества от клиентите.

VI) Подобряване на маркетинга

Възможностите в тази област са много разнообразни. На първо място трябва да се отчете дали търсенето на конкретния продукт е еластично и ако не е, да се обмисли увеличение на цените. Друга стъпка в този аспект може да бъде оптимизиране на каналите за дистрибуция. На трето място трябва да се анализира рекламната стратегия и да се направи опит за повишаване на нейната ефективност.

В организационно отношение може да се мисли за рационализиране на структурата и броя на персонала, занимаващ се с продажби и доставки. И накрая, но не на последно място – поставяне на ударение върху отношението към клиентите – задача, която не е свързана с особено големи финансови инвестиции, но изискваща много време и усилия от страна на целия персонал, защото е свързана с промяна в начина на мислене, фирмената култура и взаимоотношенията не само между предприятието и неговите клиенти, но и вътре в самото него.

VII) Ограничаване на разходите

Това е една често използвана мярка за подобрене състоянието на затруднените фирми. Тук възможностите за адекватна реакция при възникнали трудности могат да се сведат до няколко аспекта, като прилагането им би могло да бъде в следната последователност:

А) поставяне на конкретни цели във връзка с намаляването на разходите;
Б) отстраняване възможностите за кражби;
В) засилване контрола по качеството с цел намаляване на брака и отпадъците;

Г) опит за увеличение на оборотния капитал чрез намаление на стоките на склад, материалните запаси, незавършеното производство, вземанията, маркетинговите разходи и т.н.;

Д) опит за разсрочване или рефинансиране на дълга с цел както изместване във времето на плащания по главницата, така и намаляване на лихвените плащания;

Е) намаляване или спиране на премии, бонуси и някои от другите променливи елементи на работната заплата за управленския персонал, в т.ч. и редуциране на представителните разходи;

Ж) намаляване или спиране на премиите и бонусите за целия персонал;

З) ако горните стъпки не са дали резултат, опит за постигане на съгласие с персонала за временно намаление на заплатите;

И) като крайна мярка намаление на управленския и административния и накрая съкращаване на част от останалия персонал.

Много важно е при прилагане на стъпки Е, Ж, З, И, предварително да се обясни на работещите какво се цели с тях и за какъв период от време ще се прилагат.

VIII) Увеличаване производителността на труда

Това е алтернатива, която е за предпочитане пред свиването на разходите, но която изисква повече време и някои от мерките са „по-скъпи” за предприятието. Може да се постигне чрез повишаване квалификацията на персонала, подобряване на фирмената култура, въвеждане на съвременни методи на заплащане и/или съвременни форми на организация на работно време и т.н.

IX) Намаляване на задълженията

Няколко са начините за намаляване на задълженията:

- продажба на материални активи, които в момента не се използват;
- освобождаване от недостатъчно използваните нематериални активи, като марки, лицензи или патенти например, чрез опит за продажба или в краен случай спиране на тяхното поддържане;

- освобождаване от неефективни производства, т.е. продажба на части от предприятията;

- ако предприятието е държавно, би могло да се пристъпи към приватизация с цел повишаване на ефективността му, а ако е частно и има стратегическо за региона или страната значение – към предложение за одържавяване;

- продажба на активи от предприятието на лизингова компания и в последствие наемане на лизинг, като по този начин във фирмата постъпват свежи капитали. Този вариант е по-трудно приложим при бизнеси, които не са традиционни и се характеризират с много висока специфичност, защото рискът за лизинговата компания би бил много по-висок.

Избирайки конкретните действия, които трябва да предприемат предприятията във връзка с извършване на реструктуриране, трябва да се отбележи, че в повечето случаи е необходимо да се използва комбинация от действия в различни области, в т.ч. финанси, маркетинг, иновации, персонал и т.н., за да се постигне желаната по-висока ефективност в дейността. Реструктурирането не бива да се извършва заради самото него без ясна концепция, а целенасочено и с добра предварителна подготовка от страна на управленския екип.

Заклучение

Реструктурирането на предприятието, особено в неговите икономически аспекти, би следвало да представлява сериозен интерес както от страна на научната общност, така и на бизнеса. От една страна, то предполага детайлни научни изследвания и анализи относно причини, среда, икономически характеристики и т.н., а от друга – предлага конкретни решения за преодоляване на практически проблеми пред предприятията.

Фирмите, които не се адаптират към промените в околната среда, особено във време на тежка икономическа, социална и здравна криза, могат да имат сериозни трудности. Ако причините за тези проблеми не бъдат разпознати навреме и не бъдат отстранени, може да се очаква спада в дейността да се трансформира в бизнес криза, която може сериозно да застраши работата и дори цялостното съществуване на предприятието. А познаването на същността и различните подходи и стратегии за реструктуриране могат да бъдат силен инструмент за преодоляване на тези трудности.

Бележки

¹ Авторът използва понятията „предприятие“, „фирма“ и „компания“ в статията като взаимнозаменяеми, въпреки някои различия които съществуват между тях, с цел избягване на повторения.

Използвана литература

1. Аистова, М. (2002). Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. Альпина Паблишер. с. 287;

Aistova, M. (2002). Restrukturizatsiya predpriyatij: voprosay upravleniya. Strategii, koordinatsiya strukturnayh parametrov, snizhenie soprotivleniya preobrazovaniyam. Alypina Publisher. s.287.

2. Бабич, О. (2013). Современные аспекты реструктуризации предприятий. // Вестник Орел ГИЭТ, №4 (26), с.17-20;

Babich, O. (2013). Sovremennaye aspektay restrukturizatsii predpriyatij. Vestnik Orel GIET, №4 (26), s.17-20.

3. Бегинина, К. (2010). Механизм реструктуризации предприятия в антикризисном управлении. // Вестник Челябинского государственного университета. No 14 (195). Экономика. Вып. 27. с.122–126;

Beginina, K. (2010). Mehanizm restrukturizatsii predpriyatija v antikrizisnom upravlenii. Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta. No 14 (195). Ekonomika. Vayp. 27. s.122–126.

4. Варзунов, А. и Цуканова, О. (2009). Научно-технический вестник Санкт-Петербургского государственного университета информационных технологий, механики и оптики. № 6 (64). с. 96-101;

Varzunov, A. i Tsukanova, O. (2009). Nauchno-tehnicheskij vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta informatsionnayh tehnologiy, mehaniki i optiki. № 6 (64). s. 96-101.

5. Лазыко, С. (2014). Понятие реструктуризации предприятия в процедуре банкротства. TEISĖ (92) с.170-176;

Lazyko, S. (2014). Ponyatie restrukturizatsii predpriyatija v protsedure bankrotstva. TEISĖ (92) s.170-176. Available at: https://www.researchgate.net/publication/330724401_IMONES_RESTRUKTURIZAVIMO_VYKSTANT_BANKROTO_PROCEDURAI_SAMPDATA/fulltext/5c51158392851c22a39a38d2/IMONES-RESTRUKTURIZAVIMO-VYKSTANT-BANKROTO-PROCEDURAI-SAMPDATA.pdf [Accessed: 09.02.2021].

6. Лобан, Л. (2019). Реструктуризация предприятия. Белорусский государственный экономический университет. Минск;

Loban, L. (2019). Restrukturizatsiya predpriyatija. Belorusskiy gosudarstvennuy ekonomicheskij universitet. Minsk. **Available at:** http://fm.bseu.by/wp-content/uploads/sites/17/student_materials/kafedra_ekonomiki_promyshlennyh_predpriyatij/Restrukturizaciya_predpriyatija.pdf [Accessed: 27.01.2021].

7. Оловянишников, А. (2008). Проблемы реструктуризации российских предприятий. // Экономика. с.206;

Olovyanishnikov, A. (2008). Problemy restrukturyzatsii rossiyskih predpriyatij. Ekonomika. s. 206. **Available at:** <http://www.lib.tsu.ru/mminfo/000063105/317/image/317-206.pdf> [Accessed: 10.02.2021].

8. Ракарова, С. и Еленкова, А. (2002). Индустриална икономика. София: НБУ, с.197-228;

Rakarova, S. i Elenkova, A. (2002). Industrialna iekonomika. Sofiya: NBU, s.197-228.

9. Рычихина, Н. (2008). Реструктуризация как инструмент достижения стратегической устойчивости предприятия. Экономический анализ: теория и практика. 10 (115). Издательский дом Финансы и кредит, с. 57-62.

Raychihina, N. (2008). Restrukturyzatsiya kak instrument dostizheniya strategicheskoy ustoychivosti predpriyatiya. Ekonomicheskiy analiz: teoriya i praktika. 10 (115). Izdatelskiy dom Finansy i kredit, s. 57-62.

10. Clear tax. (2021). Corporate Restructuring – Meaning, Types, and Characteristics. Available at: <https://cleartax.in/s/corporate-restructuring> [Accessed: 06.02.2021].

11. Dubrovski, D. (2005). Restructuring and Business Reengineering in Integrative Processes. Managing Global Transitions. Vol.3. (1), pp. 71–93 **Available at:** http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/3_071-093.pdf [Accessed: 15.02.2021].

12. European Commission. (2012). Commission Staff Working Document. Restructuring in Europe 2011. Green Paper. Restructuring and anticipation of change, what lessons from the economic crisis?, p.19 **Available at:** <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=SEC:2012:0059:FIN:EN:PDF> [Accessed: 17.02.2021].

13. Kemper, A. and Khuen, F. (2004). Corporate Restructuring Dynamics: A Case Study Analysis, pp. 5-7. **Available at:** https://proceedings.systemdynamics.org/2004/SDS_2004/PAPERS/305KEMPE.pdf [Accessed: 05.02.2021].

14. Malačič, N. (2016). Key Factors for Successful Financial and Business Restructuring with a General Corporate Restructuring Model and Slovenian Companies Case Studies. Occasional paper. Institute for Economic Research. no. 9. Ljubljana, pp.1-54. <http://www.ier.si/files/Occasional%20paper-09.pdf> [Accessed: 11.02.2021]

15. Mavlutova, I., Sarnovics, A. and Olevsky, G. (2014). Business Restructuring as a Tool of Financial Strategy of a Company. // 8th International Scientific Conference: Business and Management. May 15–16. Vilnius. Lithuania. Section: Enterprise Management, pp.101-108. **Available at:** [https://www.researchgate.net/publication/269057216_Business_Restructuring_As_A_Tool_Of_Financial_](https://www.researchgate.net/publication/269057216_Business_Restructuring_As_A_Tool_Of_Financial)

Strategy_Of_A_Company [Accessed: 19.02.2021].

Mayr, G. and Lixl, D., (2019). Restructuring in SMEs – A multiple case study analysis. *Journal of Small Business Strategy*, 29(1), pp. 85-98.

Murali, R. (1996). *Corporate Restructuring: Concept, Approach and Strategies*. **Available at:** www.researchgate.net/publication/236902283_Corporate_Restructuring_Concept_Approach_and_Strategies [Accessed: 29.01.2021].

Simley, J. (2020). *Corporate Restructuring*. Reference for Business. Available at: <https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Con-Cos/Corporate-Restructuring.html> [Accessed: 27.01.2021].

The Institute of Company Secretaries of India. (2017). *Corporate Restructuring, Valuation and Insolvency*. **Available at:** <https://www.icsi.edu/media/webmodules/PP-CRVI-2017%20-%20MARCH%207.pdf> [Accessed: 29.01.2021].

Twin A. (2020). *Restructuring*. Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/r/restructuring.asp> [Accessed: 07.02.2021].

Van Manen, B. (2003). *Methodology for Enterprise Restructuring*. p.1. Available at: www.vanmanen.biz [Accessed: 15.02.2021].

RESTRUCTURING AND OPPORTUNITIES TO IMPROVE THE CONDITION OF COMPANIES

Plamen PAVLOV

Abstract

Companies are restructuring for a variety of reasons, such as improving efficiency, optimizing costs, increasing productivity, and better coping with rapid business growth. However, restructuring is also necessary in cases where companies are in a difficult situation or, even more seriously, when they are close to bankruptcy. The scientific purpose of the article is to clarify what is the restructuring of the company from an economic point of view and to identify possible actions to improve the situation of troubled companies. Specific solutions have been proposed in connection with the restructuring of companies and the improvement of their activity, which would be useful both from a scientific point of view and for the real business. Various research methods and approaches have been used in the article, including the methods of analysis and synthesis, as well as systematic, complex and interdisciplinary approaches.

Key words: restructuring, change management, company development.

Пламен Павлов.

Преструктуриране и възможности за подобряване състоянието на предприятията
