

## TEREM-HOLDING EAD - CONDITION AND OPPORTUNITIES FOR DEVELOPMENT

**Maxim Alashki**

***Abstract:** An analysis of the general condition of the holding is presented, conclusions and proposals for its development in the medium term are made.*

***Key words:** TEREM-Holding EAD, subsidiaries, mission, subject of activity, goals, analysis of the current situation, risk factors, financial reporting activity, conclusions, development proposals.*

### „ТЕРЕМ-ХОЛДИНГ“ ЕАД – СЪСТОЯНИЕ И ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА РАЗВИТИЕ

**Максим Алашки**

***Резюме:** Представен е анализ на общото състояние на холдинга, направени са изводи и предложения за неговото развитие в средносрочен аспект.*

***Ключови думи:** „ТЕРЕМ-Холдинг“ ЕАД, дъщерни дружества, мисия, предмет на дейност, цели, анализ на актуалното състояние, рискови фактори, финансово-отчетна дейност, изводи, предложения за развитие.*

#### **I. Мисия, предмет на дейност и цели**

„ТЕРЕМ-Холдинг“ ЕАД е държавна компания на Министерство на отбраната, специализирана в извършването на ремонт, модернизация и логистична поддръжка на авиационна техника, кораби и плавателни средства, автобронетанкова техника, стрелково, артилерийско, ракетно въоръжение и боеприпаси, радиолокационни средства и комуникационна техника. С наличните си производствени мощности и персонал дружеството освен за нуждите на Въоръжените сили извършва и износ на ремонт на въоръжение, техника и резервни части, произвежда машиностроителна продукция с гражданско предназначение и има успешна дейност в областта на снабдяването и поддържането на оръжията и военнотехническите средства на Българската армия.

Военно-ремонтните заводи са създадени да обезпечат потребностите от ремонт и модернизация на въоръжението и оборудването на българските Въоръжени сили, както и производство на резервни части, учебни помагала и бойни бронирани превозни средства\*.

Към настоящия момент дъщерните дружества в групата на „ТЕРЕМ“ са пет:

- „ТЕРЕМ-ЛЕТЕЦ“ ЕООД гр. София с основен предмет на дейност извършването на капитален и среден ремонт, модернизация и удължаване на междуремонтния ресурс на вертолети Ми-

---

\* Мисия от сайта на „ТЕРЕМ-Холдинг“ ЕАД. Тя е остаряла и би могло да се предложи нейно осъвременяване, и заради използваната лексика в Закона за публичните предприятия.

17, Ми-8, Ми-14ПЛ/БТ, Ми-24В/Д/П, Ми-2 и Ка-26, самолети Ан-2 и отделни компоненти от военни и граждански въздухоплавателни средства, бутални авиационни двигатели, ремонт на компоненти от самолети Як-18, Як-18Т, Ту-154, L-410, Zlin-42, Ан-12, Ан-24 и Ан-26. Дружеството има сертификати издадени от Министерството на отбраната за ремонт на военна авиационна техника и е лицензирано от Министерството на транспорта и съобщенията за техническо обслужване и ремонт на граждански въздухоплавателни средства, както и от производителя и конструктора на вертолетите от типа „Ми“, съответно АО „Вертолеты России“ и АО „НЦВ Миль и Камов“, за ремонт на граждански вертолетите Ми-8 и военни от Ми-8/17/24 и има изградена система за управление на качеството в съответствие със стандартите ISO 9001:2000 и AQAP 2110.

- „ТЕРЕМ-ХАН КРУМ“ ЕООД гр. Търговище, заедно с обособено производство „ОВЕЧ“ гр. Провадия (от 06.08.2019 г., след вливането на „ТЕРЕМ-ОВЕЧ“ ЕООД), с основен предмет на дейност основен ремонт и модернизация на бронетанкова техника танкове Т-54, Т-55, Т-62, Т-72, Т-72М и БМП-1, производство на резервни части за МТЛБ, модернизация на Т-54 в Т-54А, на Т-55 в Т-55АМ-2, БТР-60ПБ в БТР-60ПБ-МД1, капитален ремонт на двигатели за бронетанкова техника, за оръдия и радиостанции Р-123, Р-173, ТРУ-124 и др. Обособеното производство е специализирано за извършване на основен, аварийен ремонт и техническа поддръжка на различни видове превозни средства за военни и специални цели, ремонт и модернизация на бронирани превозни средства и такива със специална цел, както и на всички видове полеви подвижни средства.

- „ТЕРЕМ-КРЗ ФЛОТСКИ АРСЕНАЛ“ ЕООД гр. Варна с продуктова програма в следните основни направления: кораборемонт, корабостроене, реконструиране и модернизация на плавателни съдове. Заводът е специализиран в ремонт на специална (в т.ч. и военна) и гражданска продукция - ремонт на кораби, корабна техника, на брегови обекти и техника, въоръжение и др. Има опит в изграждането на малки многоцелеви и специални плавателни съдове - противопожарни и спасителни плавателни съдове, кораби влекачи, водолазни, торпедоловни, миночистачи и др., както и в преоборудването на кораби от речен клас в морски.

- „ТЕРЕМ-ИВАЙЛО“ ЕООД гр. Велико Търново е специализиран в направлението ремонт, модернизация, трансформация и утилизация на въоръжение и техника: зенитно-ракетно въоръжение, противотанкови комплекси, минохвъргачки, артилерийска материална част, противооткатни устройства, прицели, прибори за наблюдение, стрелково оръжие, гранатомети, БТР-60, БТР-70, БРДМ-2 и МТЛБ, 7.62 мм АКМ, БМП-1, радиолокационна станция П-18, система за управление на огъня SUO-9K51, аварийно спасителни машини на база БТР-60, бронирана ремонтно-евакуационна машина и др.

- „ТЕРЕМ-ЦАР САМУИЛ“ ЕООД гр. Костенец е със специализация насочена основно към производството и ремонт на специална продукция, промишлени взривни вещества, димни гранати, димни шашки и детонатори, утилизация на всички видове гранати, мини, патрони и артилерийски изстрели от всички калибри и др.

Основната (стратегическа) цел на дружеството е свързана с формулираната мисия и предмета на дейност и е посочена с т.нар. „стратегическа рамка“\* (Фиг. 1). Тя може да се представи в обобщен вид като:

---

\* От доклад за дейността на „ТЕРЕМ-Холдинг“ ЕАД за 2020 г.



Фиг. 1

Реализиране на условия за трайна дългосрочна устойчивост на дейността чрез предлагане на специализирани продукти и услуги с постоянно и гарантирано качество на базата на организационна ефективност, оптимални бизнес процеси, корпоративна отговорност и иновативност с използването на квалифициран персонал, непрекъснато усъвършенстване на дейностите, финансова възвращаемост и увеличаване на наличните ресурси.

От посоченото на стратегическо ниво, което е свързано с мисията и съответно с дългосрочната визия на дружеството, и може да се смята за постоянно, неделимо и свързано със самото битие и съществуване на организацията и нейната структура (главна цел: дългосрочна устойчивост на дейността), могат да бъдат диференцирани и съответните цели на оперативно и на тактическо ниво (или подцели), които следва да бъдат:

- предлагане на специализирани продукти и услуги с постоянно и гарантирано качество;
- изграждане и поддържане на висока организационна ефективност, ефикасност и качество в работата;
- създаване на оптимално ниво на протичащите бизнес процеси;
- поддържане на високо ниво на корпоративна и търговска отговорност;
- стремеж към максимална иновативност;
- високо ниво на професионална квалификация на персонала;
- непрекъснато усъвършенстване по линия на обективния и субективния фактор;
- залагане като принцип и постигане на практика на пълна финансова възвращаемост;
- устойчиво увеличаване на всички видове разполагаеми ресурси (материални, финансови, човешки, научни, информационни и др.)

## II. Анализ на актуалното състояние

### 1. Общи направления

Акционерният капитал на „ТЕРЕМ-Холдинг“ ЕАД е в размер на 53 331 хил. лв. и е разпределен в също толкова поименни акции по 1 лв. номинална стойност. През 2017 г., с протоколно решение № РД-36-88/20.12.2017 г. на министъра на отбраната, е реализирано увеличаване на капитала на дружеството, представляващо чистата стойност на имуществото на „Военно издателство“ ЕООД (влято в „ТЕРЕМ-Холдинг“ ЕАД), вписано в Търговския регистър на 19.01.2018 г.

Всички акции са от един клас - поименни, безналични, обикновени и неделими, съгл. устава на дружеството. Акции не се търгуват на фондови пазари и борси.

Едноличен собственик на капитала на „ТЕРЕМ-Холдинг“ ЕАД е българската държава, орган чийто права, с оглед отрасловата компетентност, се упражняват от министъра на отбраната, съгл. чл. 13 от Закона за публичните предприятия. Системата на управление на дружеството е едностепенна със Съвет на директорите, като същият се представлява и управлява от избран изпълнителен директор.

Както ангро вече бе посочено, стопанската дейност на дружеството е свързана с извършване на капитален и среден ремонт на военна техника, въоръжение, боеприпаси и друго военнотехническо имущество, производство на единични дребносерийни количества различно военнотехническо имущество, съоръжения, апаратури и машини, внос, износ, реклама, маркетинг, инженеринг, развитие и усъвършенстване на специална и гражданска продукция, услуги, печатна подготовка, издателска, преводаческа, художествена, полиграфическа и печатна дейност, търговско представителство, включително и при сделки с недвижими имоти, управление на недвижими имоти, в т.ч. отдаване под наем на предоставеното имущество, придобиване и управление на участия, инвестиции и финансови ресурси, реклама, маркетинг, инженеринг, услуги, техническа помощ и обучение и други промишлени и търговски дейности в страната и в чужбина, разрешени от закона.

Освен 100% от активите на петте си дъщерни дружества, холдингът-майка притежава, към 31.12.2020 г., миноритарни дялове в капитала на „ВРЗ-ген. Вл. Заимов“ ООД (бивше „ТЕРЕМ-ген. Вл. Заимов“ ООД) – 26% и „ЕЛМЕТИНЖЕНЕРИНГ“ АД гр. София – 18.33 %. По отношение на интелектуалната собственост дружеството притежава следните сертификати, лицензи и други разрешения и документи (като лицензополучатели по отделните лицензионни договори са дъщерните предприятия):

- лиценз за износ и внос на продукти свързани с отбраната, издаден от Междуведомствения съвет по отбранителна индустрия и сигурност на доставките към Министерския съвет (МСО-ИСД-МС);

- удостоверение за регистрация на трансфер на продукти свързани с отбраната, издаден от МСОИСД-МС;

- разрешение за търговия с оръжия, взривни вещества и пиротехнически изделия, издадено от главна дирекция „Национална полиция“-МВР;

- сертификат, издаден от „TATRA TRUCKS“ A.S., относно оторизиране на сервизен център за извършване на основен ремонт и продажба на резервни части за превозни средства TATRA на територията на Р. България;

- удостоверение за регистрация на брокерска дейност с продукти свързани с отбраната, издаден от МСОИСД-МС;

- сертификати ISO9001:2015, BG.121373Q/U, ISO14001:2015, BG.121354E/U, ISO45001:2018, BG.121354HS/U;

- лицензионни права, вписани в Патентното ведомство на Р. България, по лицензионни договори за ноу-хау за изключителна безсрочна лицензия, производствен опит – добра ремонтна практика за унищожаване на артилерийско снаряжение и стрелково въоръжение, за развиване на взриватели, за ремонт на стражеви кораби (фрегати), за ремонт на Т-72 и МТЛБ, за ремонт на вертолетите Ми-8/17, Ми-14 и Ми-24Д/В, за ремонт на БМП-1 и др.

Развойната дейност и проектите изпълнявани от дружествата в групата „ТЕРЕМ“, са насочени към разработване на технологии за усвояване на нови изделия и процеси с оглед адаптиране на производствените способности на отделните предприятия към настоящите пазарни нужди, като участието на „ТЕРЕМ-Холдинг“ ЕАД в тези процеси е координационно.

Броят на служителите, ангажиран по дългосрочни трудови правоотношения в дружеството-майка към края на 2020 г. е 33 служители (без промяна от края на 2019 г.), а броят на персонала на групата „ТЕРЕМ“ към 31.03.2021 г. е 1 011 служители. Ръководството изисква спазването на

корпоративните политики от служителите си при условията на тяхната заетост, както и извършва периодични обучения във връзка с фирмените политики и процедури, както и за промените в законовата рамка. В дружеството няма текучество, което говори за известна стабилност и удовлетвореност в служителите. Програмите за обучение, предлагани на служителите, имат за цел развитието на техните компетенции, като във фокуса са резултатите и желанието за задържане на най-добрите служители чрез инвестиране в тяхното развитие, успех и подходяща мотивация. Като цяло е създадена подходяща, здравословна и безопасна среда за работа.

При инвестирането в актуални програми за обучение и развитие на служителите във фокуса е изграждане на високоефективни екипи за действие в условията на пандемията от Covid-19. Провеждат се он-лайн курсовете като напр. за „Презентационни умения и контролиране на публичното поведение“, „Техники от класическата презентация и ключове за съвременните презентации“ и „Повишаване на комуникационните умения и ефективността на работата в екип в условията на пандемия. Развиване и поддържане на стратегически партньорства“. Редовните прегледи, включително определяне на целите и продължаващото кариерно развитие, са част от политиката по измерване на ефективността и повишаване на резултатите на дружеството.

За първо тримесечие на 2021 г. средният доход на едно лице от персонала (трудова възнаграждение, клас, доплащания и други социални плащания) при дъщерните дружества от групата „ТЕРЕМ“ е в размер на 1 415 лв. В сравнение с първото тримесечие на предходната година, средният доход е нараснал със 112 лв. (8,6%), повлияни и от увеличението с 6,56 % на минималната работна заплата за страната от 01.01.2021 г. Средният доход за първо тримесечие на 2021 г. в групата „ТЕРЕМ“ е достигнал средната работна заплата за страната (1 437 лв.). Към 31.03.2021 г. в дружествата няма неразплатени задължения към персонала. Провежданата политика по възнагражденията е за гаранция, че пакетът от възнаграждения отразява правилно индивидуалните задължения и отговорности на служителите, и че възнаграждението е съобразено с конкурентния пазар, така че да може да се привличат подходящо образовани и мотивирани хора.

Действащата организационна структура на дружеството се характеризира с ясно разграничени права и отговорности. Епидемичната обстановка в страната е наложила ръководството да даде приоритет на здравето и безопасността на персонала и да бъдат внедрени работни практики и протоколи за Covid-19 в съответствие с насоките на правителството и органите за обществено здраве. Налице обаче е значителна несигурност по отношение на степента и продължителност на пандемията от Covid-19, както и ефективността на мерките за ограничаване разпространението на инфекция и съответно за правене и подкрепа за бизнеса по време на пандемията.

## **2. Рискови фактори**

Във връзка с оценката и управлението на рисковите фактори, на които е изложено дружеството, както и възможностите за тяхното управление, могат да се разделят на систематични и не-систематични. Систематичните рискове се свързват с общото състояние на макроикономическата среда, отнасят се до всички стопански субекти в страната и са резултат от външни за дружеството фактори, върху които то не може да влияе, а несистематичните са рискове, върху които дружеството може да упражни контрол. В зависимост от пораждащите ги фактори те могат да бъдат разделени на секторен (отраслов) и оперативен (фирмен) риск. Секторният е този, свързан с развитието на сектора, в който оперира дружеството и в частност група „ТЕРЕМ“, той се поражда от влиянието на технологичните промени в отрасъла върху доходите и паричните потоци в отрасъла, силната конкуренция на външния пазар, нелоялната конкуренция на вътрешния пазар, социалните конфликти и др. Фирменият риск, от своя страна, е свързан с дейността на дружеството и е специфичен за всяка компания, влияещ се от възможността на дружеството да посреща своите задължения. В тази връзка другите основни рискове, които биха могли да повлияят на постигането на целите на дружеството са представени по-долу. На тези рискове се прави постоянен мониторинг чрез системата за управление на риска, като се извършват дейности по идентифициране, измерване, оценяване, наблюдение и докладване за всеки от тях, а след това те се контролират

или се смекчава тяхното въздействие, до колкото това е възможно предвид вътрешните и външните възможности. Разглеждаме следните рискове:

- По отношение на ръст дейността: Намаленото търсене и ограничен брой поръчки от основния възложител (държавата) могат да доведат до постепенно намаляване и дори свиване обема на дейността и съответно степента на натовареност на производствените мощности на дъщерните дружества (основни подизпълнители по договорите). Промяната в поведението на клиентите и техните нови очаквания също рефлектира върху приходите на дружеството. Основните конкуренти са частни организации/ дружества, които проявяват гъвкавост в ценообразуването, политиката към персонала и др.

- По отношение на технологично ниво: Съществува постоянен риск - концентрация на производствена инфраструктура и опит в поддържането на техниката за видовете въоръжени сили, с потенциал за обслужване и на други армии, притежаващи въоръжение, производство на бившия СССР (Русия), съгласно който, дружеството да има такива технологични възможности, които го ограничават в изпълнение на големи технологични проекти. Друг риск е наличие на опити за нерегламентирано проникване в IT-системите на дружеството и опити за измами. Това може да доведе до щети или да предизвика паника с големи икономически последици. Динамичната ситуация с развитието на пандемията от Covid-19 пък оказва влияние върху промяна в условията на труд на целия персонал и крие риск за тяхната безопасност и благосъстояние.

- По отношение на стратегията за развитие на дружеството: Изборът на неподходяща стратегия може да доведе до значителни загуби. Ненавременните или неуместни промени в стратегията също могат да окажат съществен негативен ефект върху дейността на дружеството, оперативните резултати и финансовото му състояние.

- По отношение на управлението на дружеството: Вземане на грешни мениджърски решения за текущото управление на инвестициите и ликвидността на дружеството; невъзможност на мениджмънта да стартира реализацията на планирани проекти; възможни грешки на системата за вътрешен контрол; напускане на ключови служители и невъзможност да се назначи персонал с нужните качества.

- По отношение на структура на капитала и на балансовите позиции: Съществува риск от известни ликвидни затруднения, в случай, че се забави изпълнението на договорите, поради пандемията от Covid-19 или продължи неблагоприятната пазарна конюнктура в отрасъла, в който оперира дружеството. Намаляване на оперативните парични средства на дружеството в резултат на блокирани финансови средства в размер на около 9,5 млн. лв. през 2014 г. в обявената в несъстоятелност банка „КТБ“ АД.

- По отношение на финансова устойчивост: Съществува риск длъжниците на дружеството да не могат да изпълнят своите (договорни) задължения към предприятието. Възможно е проблемите на едно предприятие да компроментират финансовото състояние на други предприятия и това да рефлектира върху взаимоотношенията на някое от тях с „ТЕРЕМ-Холдинг“ ЕАД. Съществуват и рискове от неблагоприятни промени в обменните курсове, лихвените проценти, цените на стоките, колебанията на пазарите и др.

Действащите секторни ограничения на Европейския съюз за продукти, свързани с отбраната, наложени към Руската федерация водят до пропускане на ползи и приходи от ремонт на чужди вертолетни, на руски военни кораби и подвижни болници, затруднения в доставките на необходимите за ремонта на вертолетите ремонтни комплекти и резервни части, невъзможност да се изпълняват задълженията на „ТЕРЕМ-Холдинг“ ЕАД към Военновъздушните сили на Българската армия в мирно и военно време, опасност от отказ на руската страна за удължаване срока на притежаваните от дружеството лицензии и доставка на актуална техническа документация, проблеми при участието на дружеството в конкурси на NSPA (NATO Support and Procurement Agency), свързани с ремонт на руска военна техника за умиротворителни цели и мисии за борбата с тероризма, за подкрепа на съюзниците, която е собственост на САЩ и други страни-членки на НАТО извън Европейския съюз.

### **3. Финансово-отчетна дейност**

Ръководството на дружеството изготвя доклад за дейността, както и финансов отчет за всяка финансова година, които дават представа за финансовото състояние на дружеството към края на съответната година, за конкретните финансови резултати от дейността по показатели и за паричните потоци в съответствие с приложимата счетоводна рамка. Отговорността на ръководството включва и текущо прилагане на система за вътрешен контрол за предотвратяване, разкриване и изправяне на грешки и неверни изложения, допуснати в резултат на действия на счетоводната система. Освен това се извършва и общ преглед на информацията и бизнес процесите, както и на надеждността на ИТ-системите, използвани от дружеството.

В тази връзка ръководството е наложило за спазване следните основни принципи в своята дейност:

- придържане към определена управленска и счетоводна политика, надлежно документирана и оповестявана във финансовите отчети;
- извършване на всички операции в съответствие със законовите и подзаконовни нормативни актове, при спазване на ясна организационна структура с определени нива на вземане на решения и отговорност за съответната операция;
- отразяване на всички събития и операции своевременно, с точен размер на сумите в подходящите сметки и за съответния отчетен период, така че да позволяват изготвянето на финансовите отчети в съответствие с конкретно зададената счетоводна рамка;
- спазване на принципа на предпазливостта при оценката на активите, пасивите, приходите и разходите;
- текущ контрол върху вземанията, задълженията и паричните наличности;
- установяване и прекратяване на измами и грешки;
- идентификация и контрол на риска, като рутинни аспекти на управленската отговорност;
- пълнота и правилност на счетоводната информация;
- изготвяне на надеждна финансова информация и придържане към международните стандарти за финансово отчитане (МСФО/МСС), одобрени за прилагане от Комисията на Европейския съюз и др.

Контролната среда в дружеството се характеризира с директна комуникация с вземащите решения мениджъри (Съвета на директорите), което предопределя бързина на процеса, както и със силно застъпени вербални контролни процедури.

Информацията в индивидуалния финансов отчет се представя след последователно прилагане на счетоводната политика, подкрепена от разумни и надеждни преценки и оценки от страна на ръководството. Индивидуалният финансов отчет се одитира от независим регистриран одитор - експерт-счетоводител с неограничен достъп до всички финансови записи и свързаните с тях данни, включително протоколите от заседанията на Съвета на директорите.

Обобщените стопански резултати от бизнес модела за функциониране на „ТЕРЕМ-Холдинг“ ЕАД за 2020 г. и съпоставка с предишната година са следните (табл. 1):

Показатели	2020	2019	промяна %
Нетни приходи	16 924	15 569	8,7%
Резултат от оперативна дейност	526	555	5,2%
Печалба преди данъци	1 367	1 452	5,9%
Печалба за периода	1 207	1 196	0,9%
Общ всеобхватен доход за периода	1 207	1 192	1,3%
Нетекущи активи	101 818	100 970	0,8%
Текущи активи	89 479	34 549	159,0%
Собствен капитал	119 023	117 816	1,0%
Нетекущи пасиви	106	102	3,9%
Текущи пасиви	72 168	17 601	310,0%

**Табл. 1**

Нетните приходи от продажба на услуги (основна дейност) през 2020 г. се увеличават с 9,4% (или с 1 394 хил. лв.) спрямо 2019 г., но следва да се отбележи, че освен реализацията на услуги за 16 824 хил. лв., дружеството отчита и намаление на незавършеното производство в размер на 2 433 хил. лв., тоест част от материализираните разходи (нереализирана продукция) от 2019 г. са реализирани като готова продукция/услуга през 2020 г.

Задължения на групата към трети лица и към Министерството на отбраната е в размер на 102 465 хил. лв., основно по получени аванси за ремонти, които ще се изпълняват през 2021 г. и 2022 г., а вземания (от трети лица) са 41 949 хил. лв. - основно предоставени аванси на подизпълнители по договори през 2021 г. и 2022 г.

„ТЕРЕМ-Холдинг“ ЕАД няма висящи съдебни, административни или арбитражни производства, касаещи задължения или вземания в размер най-малко 10% от собствения капитал на дружеството. Общата стойност на задълженията или вземанията на дружеството по всички образувани производства не надхвърля 10% от собствения капитал на предприятието.

### **III. Изводи**

На основата на направения анализ на дейността, възможностите и моментното състояние на „ТЕРЕМ-Холдинг“ ЕАД са синтезирани следните основни изводи:

1. Едноличното акционерно дружество е лидер на вътрешния пазар в страната по отношение ремонта на въоръжение и техника за системата на националната сигурност, като в голяма степен разполага с необходимите производствени мощности и квалифициран персонал за изпълнение на тази дейност. С притежаваният капацитет за ремонт на авиационни двигатели и самолети има сериозни позиции за техния ремонт и на международните пазари.

2. Търговската дейност на „ТЕРЕМ-Холдинг“ ЕАД се организира в помощ на дъщерните дружества основно в следните направления: маркетингова и рекламна дейност за произвежданата специална и гражданска продукция; реализация на произведената специална и гражданска продукция; доставка на необходимите суровини, материали, комплекти възли, агрегати и резервни части за производствената дейност; повишаване на партньорските отношения с чуждестранни клиенти, контрагенти и организации с цел увеличаване на пазарното присъствие в чужбина и разпознаваемост на бранда „ТЕРЕМ“.

3. Финансовите показатели на дружеството не се покриват с планираните стойности, но те са сравнително приемливи, предвид всеобщата неблагоприятна икономическа обстановка през последните две години, както в национален, така и в регионален и световен аспект. Този



финансов баланс дава възможност на дружеството да се самофинансира и да изпълнява в приемлив като цяло обем поставените пред него цели, задачи и търговски поръчки.

4. Актуалната дейността на ръководството е насочена към изпълнение на бизнес-разчетите на дъщерните дружества в група „ТЕРЕМ“ за 2021 г. В сравнение със съпоставимия период – първото тримесечие на 2020 г., общият обем производство бележи спад от 17,9%, повлиян основно (36,2%) от спад на продукцията със специално предназначение.

5. Като се отчитат настоящата неблагоприятна бизнес среда в световен мащаб и средносрочните перспективи пред групата се очаква намаляване на обема на продукцията през следващите отчетни периоди.

6. От началото на 2021 г. се отчита неритмична натовареност, независимо от провежданите преговори и търговска активност. Създалата се обстановка на несигурност се очаква да доведе и до известни сътресения при доставките на суровини и материали, както и до забавяне на някои поръчки.

7. Дейността на „ТЕРЕМ-Холдинг“ ЕАД, вкл. петте ЕООД и обособеното производство към едното от тях, с държавно участие в капитала, в които министърът на отбраната е орган, упражняващ правата на държавата, е насочена към ефективното им управление и създаване на условия за вземане на законосъобразни и целесъобразни решения, с оглед защита интересите на държавата и принос към националната сигурност в мирно време.

8. Усилията на ръководството на Министерството на отбраната, респективно ръководството на дружеството, са с перманентна насоченост към оздравяване и създаване на предпоставки за неговата финансово-икономическа стабилизация и подобряване на финансовите резултати, в тази връзка повишаване размера на дивидента за държавата, отчислен от печалбата за съответната финансова година.

9. Чрез сключване на подходящи договори с Министерството на отбраната се осигуряват отбранителни способности и се поддържат вече изградени такива в направления ремонт, модернизация и логистична поддръжка на гражданска и военна авиационна техника, кораби, автобронетанкова техника, стрелково, артилерийско въоръжение и боеприпаси, радиолокационна и свързочна техника.

10. С методическото ръководство и контрол от Министерството на отбраната се поддържа готовност за работа на дружеството във военно време в съответствие с възложените им военновременни задачи.

11. Отсъства целенасочено създадена и развита база от стратегически (вкл. доктринални) документи на дружеството – корпоративна стратегия, стратегия за верига на стойността, стратегия за производство, оперативна концепция, съвременна мисия, визия, анализ на сферата на дейност и конкуренцията, анализ на конкурентното предимство, план за действие и др.

12. В съответствие с устава на дружеството, Съветът на директорите е одобрил т.нар. „основни ценности“, които са залегнали като ръководни принципи, както и правила за поведение и корпоративна култура, подпомагащи постигането на стратегическата цел на дружеството. За определяне на целите, ръководството оценява наличните ресурси и необходимостта от допълнителни такива, а чрез използването на разумен и ефективен контрол извършва текуща оценка на риска, както и следи за напредъка по изпълнение на целите.

13. Съветът на директорите се стреми да прилага политика за добро корпоративно управление, която заедно с останалите правила, процедури и указания (единни за група „ТЕРЕМ“) допринасят за поддържане доверието на заинтересованите страни в почтеността и стила на управление на дружеството, насърчава се етичното поведение и отговорно вземане на управленските решения.

---

\* Съвкупност от дейности на организацията, формираща придобитата стойност, разлика между общата стойност и разходите, включваща вертикална и хоризонтална интеграция, и сътрудничество.

14. Съветът на директорите изисква спазването на фирмените политики от служителите, при условията на тяхната заетост, и провежда периодични обучения във връзка с тях, като е създадена организация единните правила и процедури да се прилагат от всички контролирани дъщерни дружества, заедно с етичните стандарти в група „ТЕРЕМ“.

15. Съветът на директорите насърчава прилагането на високи стандарти за безопасни работни процеси и спазване на правилата за здравословни и безопасни условия на труд. Дейността на дружеството не води до неблагоприятни въздействия върху околната среда.

16. Инвестиционните намерения на дружеството, които не са реализирани през 2020 г. и са отложени за 2021 г. и следващи години, са свързани с ремонтни дейности, част от които се предвижда да бъдат насочени към подобряване на енергийната ефективност.

17. Глобалното разпространение на пандемията от Covid-19 и въведените карантинни мерки през последната година и половина, довели до нарушаване функционирането на почти всички икономически дейности, както в световен, така и в европейски и национален мащаб, влияят и на нивото на икономическа активност на основните пазари, на клиентите, на веригата на доставки и на макроикономическите условия, както и на цените на стоките. В тази връзка е налице ограничаване на инвестиционната дейност на дружеството и отлагане на планирани ремонтни дейности на обекти от сградния фонд, от които предприятието генерира инвестиционни доходи.

18. Изготвена е карта с идентификация на източниците и рисковете за разпространение на пандемията от Covid-19 в „ТЕРЕМ-Холдинг“ ЕАД и е набелязан План за действие за предотвратяване разпространението на заразата. Ежедневният контрол е възложен на изпълнителния директор на дружеството, заедно с назначения за целта Кризисен екип и Група по условия на труд.

19. Извършва се текущ мониторинг на процесите по оценка на рисковете в рамките на дружеството, за да се гарантира в максимална степен, че те и свързаните с тях възможности са адекватно идентифицирани, оценени и се управляват на подходящо ниво в бизнес процесите и дейностите.

#### **IV. Предложения за развитие**

##### **I. По отношение на търговската и фирмената политика:**

(1) Стриктно спазване на свързаната с функциите нормативна база и установените принципи и норми на работа и поведение. Категорично недопускане на всякаква вътрешна и външна зависимост и нерегламентирана намеса в работата. Прилагане на абсолютна нетърпимост спрямо всякакви незаконни, непрофесионални, неетични и неморални практики и прецеденти.

(2) Основен водещ принцип да е *принципът на функционалната хомеостаза*<sup>\*</sup>, съгласно който следва да се осигури устойчиво поведение в условията на непрекъснато нарастващо многообразие на околната среда – синергично протичане на процесите, при което по-бавните са фон на по-бързите, но при наличието на силна взаимосвързаност между тях.

(3) Стремеж към постигане на пълна прозрачност в управлението и взетите решения, надлежно документиране на всеки етап и процес и оповестявана във финансовите отчети.

(4) Усъвършенстване на системата за контрол, придържане към определената управленска и счетоводна политика, в съответствие с нормативната база, съобразно с определените нива на вземане на решения и отговорност, предпазливост при оценките, текущ контрол върху вземанията, задълженията и паричните наличности и пълнота и правилност на счетоводната информация.

(5) Създаване на развита стратегическа документална база, включваща корпоративна и бизнес стратегии, стратегия за производство, оперативна концепция, осъвременяване на мисията и визията, разработване на стратегически план и план за действие, анализи на сферата на дейност

---

<sup>\*</sup> *Всяка система, намираща се под въздействие на околната среда, има свойството да осигурява в определени граници съвкупност от стабилни функционални поведения, при решаването на своите частни или общи задачи.*

и конкуренцията, на конкурентното предимство, за разходи-ползи, разработване на балансиран портфейл от способности и др., които периодично да се подновяват и допълват.

(6) Повишаване на стойността на гражданската продукция и тази с възможна двойна употреба, чрез постигане на максимална диверсификация, съобразно развития потенциал и възможности в направлението, както като абсолютни показатели, така и като процентен дял.

(7) Като водещо предприятие, част от БОТИБ (Българската отбранително технологично-индустриална база) и член на СБОИ (Сдружението на българската отбранителна индустрия), да предприеме инициативи по възраждане на дейността на последното (затихваща през последните години), както и активно да използва възможностите, които предоставят Индустриалният форум, Международното изложение за отбранителна техника „Хемус“, както и участието в други международни изложения, Националният отбранителен клъстер и др.

(8) Дружеството да продължи да координира и насърчава дейностите по модернизация на съществуващи изделия, изработване на нови изделия, демилитаризация и използване за граждански цели на военна техника. Особено внимание да се отдели на възможностите в областта на утилизацията, чрез участие във всички тръжни процедури в страната и региона, включително и възлагане на „ин-хаус“ договори от страна на Министерството на отбраната.

## II. По отношение на финансовата устойчивост и управление на паричните потоци:

(9) Провеждане на политика за управление на финансовите ресурси, така че холдингът да изпълнява задълженията си своевременно, да реализира добра събираемост на вземанията, да генерира приходи, които осигуряват определена рентабилност на дейността и да финансира приоритетно ключови инвестиционни проекти, с особено внимание към междуфирмените вземания и задължения, събираемостта на вземанията, ценовата и търговската политика, която провежда, технологичната обезпеченост и изплащане на всички дължими данъци и задължения.

(10) Продължаване и развитие като последователна политика управлението на риска, с акцентирание на детайлно изследване на неговия профил, включване на реални и точни измерватели (показатели), като предпоставка за успех на стратегията за управление на риска, за да може точно, ефективно и ефикасно да се дефинират последиците от него. Специално внимание да се отдели за прецизиране на пандемичните рискове, и надлежното им противодействие.

(11) Продължаване до приключване основните ремонти и саниране на сградите на дружеството, с приоритет на административната в гр. София, ул. „Иван Вазов“ № 12, която е в лошо експлоатационно състояние, като допълнително се модернизира комуникационната среда и инфраструктурната обезпеченост. Ремонтите дейности са неделимо свързани с оползотворяване на възможностите и локацията на имота за генериране на допълнителни приходи от рентирание и от фасилити мениджмънт.

(12) Използване възможностите, предоставени от търговското законодателство на страната (Търговския закон) и Европейския съюз. Следене динамиката на пазара и при подходяща печеливша ситуация да се предлага освобождаване от непечеливши и/или неатрактивни активи, както и придобиване на атрактивни такива, вписвайки се в профила и бъдещата дейност на компанията.

## III. По отношение на технологичното и ресурсното обезпечаване на дейностите:

(13) Планирането на дейността, целите и задачите да бъде с максимално участие и приоритетно изпълнение на тези свързани с изграждане на способности за Въоръжените ни сили, включени в Програмата за развитие на отбранителни способности на Въоръжените сили до 2032 г. и Плана за изграждане на Въоръжените сили на Р. България до 2026 г., и участие в проектите за модернизация от Инвестиционния план-програма на Министерството на отбраната до 2032 г.

(14) Насочване на усилията към увеличаване износа на специална и гражданска продукция, с което да се компенсира недостатъчният обем специализирана продукция за вътрешния пазар. Търсене на възможности за излизане на нови пазари (в т.ч. като доставчик по тръжни процедури за министерства на отбраната на други държави) или като подизпълнител на водещи фирми от предметната област на производство/ремонт.

(15) Провеждане на политика, приоритетно насочена към търсене на реализация на усвоените технологични практики и произведени от дружествата в групата „ТЕРЕМ“ продукти и осигуряване на оптимална натовареност на производствените мощности, с фокус към консолидирана финансова устойчивост на цялата група „ТЕРЕМ“.

(16) Разработване на концепции за развитие на научноизследователската и развойна дейност, като част от портфолиото дейности на холдинга, самостоятелно или с участие в структури с такава дейност, свързани със сигурността и отбраната, в страната и в рамките на НАТО и европейските институции, както и за изследване на възможностите за качествена промяна на продуктовата структура на дружеството, със съвременни високотехнологични продукти и оръжия, с които ще се водят бъдещите военни операции.

(17) Използване на инструментите на Европейската агенция по отбрана (European Defence Agency) за сътрудничество и кооперация в областта на отбранителната индустрия и развитие на технологиите: CDP (План за придобиване на способностите), CARD (Координираният годишен преглед на отбраната), EDIDP (Европейската програма за промишлено развитие в областта на отбраната), EDF (Европейския фонд за отбрана), PADR (Подготвителните действия за научни изследвания в областта на отбраната), PESCO (Постоянното структурирано сътрудничество), като водещи участници, или подпомагащи, както и възможностите, предоставяни от CODABA (Collaborative DataBase) и обмена на данни, свързани с отбранителната индустрия (Defence Industry Data) и др.

(18) Използване в оптимална степен на възможностите, които предоставят Агенциите на НАТО, по участие в доставки в рамките на организацията, самостоятелно или като съдоставчик или поддоставчик, участие в общи проекти, програми и инициативи.

(19) Провеждане на модерна политика за здравословни и безопасни условия на труд, използване на екологични и биоразградими материали, отчитане на плана на Европейския съюз за поэтапно преминаване от двигатели с вътрешно горене към електрически, както и свързаните директиви на съюза и др.

#### IV. По отношение развитието и устойчивостта на персонала:

(20) Въвеждане на модерна система за длъжностно-кариерно и мотивационно развитие в холдинга и дъщерните дружества, която радикално, като крайна цел (но плавно във времето, като процес) да промени качествено състояние, квалификация и поведение на личния състав. За тази цел провеждане на обективни конкурси за подбор и назначаване на възможно най-качествени служители (като опит, образование, квалификация, професионална експертиза).

(21) Постигане в максимален обем на мултифункционалност и взаимнозамменяемост на ръководителите и служителите и високо ниво на синергия в административните структури и по възможност в производствените звена. Търсене и използване на възможности за квалифициране (допълнително квалифициране, преквалифициране, обучение) чрез включване в подходящи целеви курсове и специализации.

(22) Намиране на възможни „ниши“ за усъвършенстване на работата чрез въвеждане на модерни и доказани методи и средства: пълна електронизация на информационните масиви (в т.ч. на документооборота), електронни услуги (за отчети, справки, контрол, управление на риска), бази данни, създаване на подходящи регистри и др., произвеждане на периодични анализи, отчети, предложения и за ноу-хау във функционалната област и сканиране на световния опит с цел усъвършенстване/модернизиране на дейността.

(23) Въвеждане на модерни и адекватни с политиката и финансовото състояние способности (практики, принципи, техники, инструменти) за мотивация на персонала, за изграждане на корпоративна лоялност и съпричастност с постигане на целите на организацията, с цел желание за работа и надграждане, задържане на квалифицираните служители и назначаване на качествени такива.

(24) Усъвършенстване на политиката за възнаграждение, така че да отразява в оптимална степен разликите в служебните нива, квалификацията, опита, индивидуалните задължения и от-

говорности на служителите, съобразено с възможностите, спецификата и конкурентния пазар на труда.

### **Заклучение**

Оптимизмът относно дейността и бъдещето на „ТЕРЕМ-Холдинг“ ЕАД е свързан с цялостното убеждение, че дружеството при подходящо управление може да се развива в посока на усъвършенстване и перспективно развитие, чрез въвеждане както на модерен институционален модел на основата на постепенно, но радикално като крайна цел и резултат подобряване в количествен и качествен аспект на производството, като предмет на дейност, така и значително подобряване на личностния административен капацитет и експертиза. Това може да стане като естествено надграждане на съществуващите и работещи досега функции в административната структура. Целта е дефинитивно ясна и перманентна – усъвършенстване на този вид дейности за изпълнение на поставените основна мисия и задачи пред дружеството.

### **References**

1. <https://terem.bg/24.07.2021>