



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

RAIMONDAS BERNOTAS

VALSTYBINIŲ ĮMONIŲ EFEKTYVUMO VERTINIMO PRIELAIDOS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas lekt. dr. Vitalija Venckuvienė

KAUNAS 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

VALSTYBINIŲ ĮMONIŲ EFEKTYVUMO VERTINIMO PRIELAIDOS

Įmonių valdymas, 621N22001

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

V MGZVL-5 gr. Raimondas Bernotas
2016 12 16

Vadovas

lekt. dr. Vitalija Venckuvienė
2016 12 16

Recenzentas

doc. Edmundas Jasinskas
2016 12 16



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERLO FAKULTETAS

(Fakultetas)

RAIMONDAS BERNOTAS

(Studento vardas, pavardė)

Įmonių valdymas, 621N22001

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „VALSTYBINIŲ ĮMONIŲ EFEKTYVUMO VERTINIMO
PRIELAIDOS“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gruodžio 16 d.
Kaunas

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

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Bernotas, Raimondas. The Assumptions of Efficiency Assessment of State Owned Enterprises. Master's Final Thesis in Enterprise Management / supervisor lect. dr. Vitalija Venckuvienė. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 S Management and Administration

Key words: state owned enterprises; efficiency assessment; assumptions; effectiveness.

Kaunas, 2017. 68 p.

SUMMARY

Explicitly it can be said that state-owned enterprises shareholder is every citizen of the Republic of Lithuania, and their contribution to profitability and have a huge impact on the small Lithuanian state for economic stability and growth. State of the companies operate in different environments and have different specifics and their activities. Their activity is determined by a set of external and internal factors. The problem in question is quite relevant, and to find solutions to maximize the effectiveness of state enterprises. However, this work focused to state-owned enterprises performance evaluation, there is a scientific problematic issue, the factors that determine the efficiency of state-owned enterprises and how to evaluate it? The aim - to investigate and reveal the state-owned enterprises efficiency perspectives. Objectives of the study is to analyze the efficiency of state-owned enterprises assessment issues; overview of the state-owned enterprises theoretical efficiency solutions; establish operational efficiency assessment methodology; to study and make SE Kuršėnų forest enterprise efficiency solutions.

After company's performance assessment models analysis it can be said that only on the basis of financial ratios can not be made sufficiently full enterprise video performance and operating efficiency of the evaluation is based on business processes that are directed to the needs of customers and which includes all the company's employees. The main problem encountered in analyzing the company's performance is the fact that in many cases, performance can be measured, it can only be assessed using a variety of indicators.

Proposed realize SE Kuršėnų forest enterprise efficiency actually increases the efficiency of enterprises. This indicates improved virtually all performance indicators. Increased asset management performance indicators. For example, the total assets turnover increased from 0.672 to 0.703. Receivables turnover increased from 36.358 times per year to 63.397 times per year and a stock - from 6.48 to 8.915 times per year. Required also noted that an increase in one of the major performance - net profit margin from 3.5 to 4.9 percent. Thus SE Kuršėnų SE forest enterprise efficiency by reducing production costs, which can be done perimat part of the contractor's work, optimizing the credit granting policies to customers, reducing work in progress inventories and eliminating unnecessary long-term tangible assets.

TURINYS

SUMMARY	4
ĮVADAS.....	9
1. VALSTYBINIŲ ĮMONIŲ VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO PROBLEMATIKA	12
2. TEORINIAI VALSTYBINIŲ ĮMONIŲ EFEKTYVUMO DIDINIMO SPRENDIMAI.....	19
2.1. Efektyvumo samprata	19
2.2. Efektyvumo vertinimo metodai.....	24
2.2.1. Subalansuotų rodiklių sistema	25
2.2.2. Efektyvumo piramidė.....	30
2.2.3. EP ² M modelis.....	31
2.2.4. Valdymo sistema ekonominės pridėtinės vertės (EVA) rodiklio pagrindu.....	33
2.3. Efektyvumo didinimo veiksniai.....	34
2.4. Valstybės valdomų įmonių veiklos efektyvumo vertinimo modelis	36
3. VALSTYBINIŲ ĮMONIŲ EFEKTYVUMO VERTINIMO TYRIMO METODOLOGINĖ PRIEIGA	40
4. VALSTYBINIŲ ĮMONIŲ EFEKTYVUMO DIDINIMO TYRIMO REZULTATAI.....	45
4.1. VĮ Kuršėnų miškų urėdija pristatymas.....	45
4.2. VĮ Kuršėnų miškų urėdijos situacijos analizė	47
4.3. VĮ Kuršėnų miškų urėdijos veiklos efektyvumo didinimo priemonės ir jų įvertinimas	59
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	63
LITERATŪRA	65
PRIEDAI	69

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Valstybės valdomų įmonių skaičiaus dinamika 2009-2016 metais	12
2 pav. Valstybės įmonių skaičius ir valdomas turtas pagal sektorius 2015 metais	13
3 pav. Valstybės valdomų įmonių pajamos ir normalizuotas grynasis pelnas 2009-2015 metais	13
4 pav. VVI ir privataus sektoriaus įmonių nuosavo kapitalo grąža (ROE) 2009-2015 metais	15
5 pav. Atskirų valstybės valdomų įmonių sektorių ROE dinamika 2011-2015 metais.....	16
6 pav. Valstybės valdomų įmonių valstybės iškelto nuosavo kapitalo grąžos tikslo įgyvendinimas 2013-2015 metais	17
7 pav. Efektyvumo tipai	23
8 pav. Įmonės veiklos efektyvumą apsprendžiantys veiksniai	24
9 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos modelis.....	26
10 pav. Efektyvumo piramidė	30
11 pav. Veiklos efektyvumo ir ekonominio augimo vertinimo tikslai	32
12 pav. Veiksnių, darančių įtaką įmonės veiklos efektyvumui, sistema	35
13 pav. Valstybės valdomos įmonės veiklos efektyvumo vertinimo modelis.....	37
14 pav. VI „Kuršėnų miškų urėdija“ veiklos efektyvumo didinimo tyrimo schema	40
15 pav. VI Kuršėnų miškų urėdijos ilgalaikis ir trumpalaikis turtas 2013-2015 metais	47
16 pav. VI Kuršėnų miškų urėdijos nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai 2013-2015 metais	48
17 pav. VI Kuršėnų miškų urėdija pagrindiniai balanso rodikliai 2013-2015 m.	49
18 pav. VI Kuršėnų miškų urėdijos ir miškininkystės ir medienos ruošos ilgalaikio turto struktūra	50
19 pav. VI Kuršėnų miškų urėdijos ir miškininkystės ir medienos ruošos ilgalaikio turto struktūra	51
20 pav. VI Kuršėnų miškų urėdija grynojo pelno apimtys 2013-2015 metais	52
21 pav. VI Kuršėnų miškų urėdija pardavimo apimtys, produkcijos savikaina ir veiklos sąnaudos 2013-2015 metais	52
22 pav. VI Kuršėnų miškų urėdija ir miškininkystės ir medienos ruošos sektoriaus produkcijos savikaina ir veiklos sąnaudos pardavimų apimtyje 2013-2015 metais.....	53
23 pav. VI Kuršėnų miškų urėdijos veiklos sąnaudų struktūra 2013-2015 metais	54
24 pav. VI Kuršėnų miškų urėdijos ir miškininkystės bei medienos sektoriaus ilgalaikio ir viso turto panaudojimo efektyvumo rodikliai 2013-2015 metais.....	55
25 pav. VI Kuršėnų miškų urėdijos bei miškininkystės ir medienos sektoriaus debitorinio įsiskolinimo ir atsargų apyvartumo rodikliai 2013-2015 metais.....	56
26 pav. VI Kuršėnų miškų urėdijos bei miškininkystės ir medienos sektoriaus pelningumo rodikliai 2013-2015 metais	57

27 pav. VĮ Kuršėnų miškų urėdijos bei miškininkystės ir medienos sektoriaus darbo našumas 2013-2015 metais.....	58
---	----

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Ekonominės kategorijos, susijusios su efektyvumo sąvoka	19
2 lentelė. Efektyvumo piramidės modelio privalumai ir trūkumai.....	31
3 lentelė. Valdymo sistemos EVA rodiklio pagrindu charakteristikos	33
4 lentelė. Ilgalaikio ir viso turto valdymo rodikliai	43
5 lentelė. Trumpalaikio turto apyvartumo rodikliai	43
6 lentelė. Darbo jėgos panaudojimo efektyvumo rodikliai	43
7 lentelė. Pagrindiniai pelningumo rodikliai	44
8 lentelė. VĮ Kuršėnų miškų urėdijos ir miškininkystės bei medžios ruošos sektoriaus balanso dedamųjų pokyčių tempai (proc.).....	48
9 lentelė. VĮ Kuršėnų miškų urėdijos ir miškininkystės bei medžios ruošos sektoriaus trumpalaikio turto ir trumpalaikių įsipareigojimų dedamųjų pokyčių tempai (proc.)	50
10 lentelė. VĮ Kuršėnų miškų urėdijos pardavimų pajamų, savikainos ir veiklos sąnaudų apimčių pokyčiai, lyginant su pokyčiais miškininkystės ir medienos ruošos sektoriuje (proc.).....	53
11 lentelė. Balanso ir pelno/nuostolio ataskaitos straipsnių perskaičiavimas	59
12 lentelė. Balanso ir pelno/nuostolio ataskaitų straipsniai po kredito politikos realizavimo	60
13 lentelė. Balanso ir pelno/nuostolio ataskaitų straipsniai po efektyvumo didinimo priemonių realizavimo	61
14 lentelė. VĮ Kuršėnų miškų urėdijos efektyvumo didinimo priemonių poveikis urėdijos finansiniams rezultatams	61
15 lentelė. VĮ Kuršėnų miškų urėdijos efektyvumo rodikliai	62

ĮVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinės intensyvios ekonomikos laikais svarbiausias rodiklis bei išimties visose įmonėse ar organizacijose yra jų veiklos efektyvumas. Valdymo koordinavimo centro (VKC) duomenimis, 2016 m. pradžioje Lietuvoje veikia 124 valstybės valdomos įmonės, o jose dirba virš 40 tūkstančių darbuotojų. Įmonė, kuri įsteigta iš valstybės turto arba valdo valstybės turtą patikėjimo teise ir yra vadinama valstybine įmone. Tokios įmonės tikslas dažniausiai yra tenkinti viešuosius interesus bei teikti viešąsias paslaugas, tuo pačiu veikti skaidriai, viešai bei užtikrinti pelningumą. Vienareikšmiškai galima teigti, kad valstybinių įmonių akcininkas yra kiekvienas Lietuvos Respublikos pilietis, o jų indėlis ir pelningumas turi didžiulę įtaką mažos Lietuvos valstybės ekonominiam stabilumui ir jo augimui.

Valstybinių įmonių efektyvumas priklauso nuo įvairių aplinkos veiksnių. Efektyvumą gali įtakoti bendra ekonominė situacija, politinė aplinka, konkurencijos sąlygos, biurokratijos ir korupcijos lygis įmonėse. Ne mažiau svarbi yra ir įmonės veiklos specifika, vykdomi procesai, resursai, įmonėje dirbantys specialistai, įmonės vadovų profesionalumas bei vadovavimo kompetencijos lygis. Valstybinės įmonės veikimo skaidrumas ir viešumas yra labai svarbūs požymiai, jie aktualūs, matomi ir analizuojami kiekvieno Lietuvos piliečio. Valstybinėms įmonėms tenka ir didžiulis žiniasklaidos dėmesys. Todėl dažnai ir teigiama, kad dalis Lietuvos valstybinių įmonių veikia neefektyviai. VKC duomenimis 2014 m. valstybės valdomų įmonių nuosavo kapitalo grąža siekė tik 2,8%, o tai yra 3 kartus mažiau nei vidurkis ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) šalyse. 2016 m. pradžioje šis rodiklis siekia 4,4%, tačiau praktika rodo, kad šis rodiklis turėtų būti artimas 15%. Remiantis įvairia statistika bei analizuojant įvairius straipsnius iškyla būtinybė nuolat analizuoti ir tobulinti valstybinių įmonių veiklą.

Valstybinių įmonių efektyvumo didinimas yra vienas iš svarbesnių Lietuvos vyriausybės uždavinių. 2010 m. liepos 14 d. buvo priimtas nutarimas Nr. 1052 „Dėl valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašo patvirtinimo ir koordinuojančios institucijos paskyrimo“, 2010 m. gruodžio 1 d. nutarimas Nr. 1731 „Dėl valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcijos patvirtinimo“, 2011 m. vasario 9 d. nutarimas Nr. 172 „Dėl valstybės valdomų įmonių pertvarkos 2011–2012 metų programos patvirtinimo“, Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2011 m. balandžio 20 d. įsakymas Nr. 4-239 „Dėl valstybės valdomų įmonių pertvarkos 2011–2012 metų programos priemonių plano patvirtinimo“

Valstybinės įmonės veikia įvairiose terpėse, turi skirtingas savo specifikas bei veiklas. Jų veiklą sąlygoja aibė išorinių ir vidinių veiksnių. Nagrinėjama problema yra pakankamai aktuali, o atrasti sprendimai galėtų su efektyvinti valstybinių įmonių veiklą.

Mokslinė problema. Valstybinių įmonių efektyvumo didėjimas ženkliai atsilieptų Lietuvos ekonomikos augimui. Kiekviena valstybinė įmonė turi užtikrinti savo veiklos efektyvumo maksimumą. Ši probleminė sritis yra plačiai tyrinėta, bet fragmentuotai. Moksliniame diskurse analizuojama efektyvumo ir ekonominio augimo sąsajos, pateikiama įvairių efektyvumo tipologijų. Cherchye, Kuosmanen, Lele (2010) teigia, kad efektyvumo samprata negali apsiriboti formule: sunaudotų išteklių ir rezultato santykiu. Ginevičiaus (2010) teigimu, pagrindinis veiksnys, lemiantis įmonės veiklos efektyvumą, yra šios įmonės ekonominė-organizacinė bazė, kurią sudaro valdymo kokybė, technologijų, naudojamų įmonėje, našumas, kooperacijos, specializacijos ir koncentracijos laipsnis, gamybos ciklo trukmė, taikomų darbo metodų pažangumas ir kt. Tokiu būdu, valstybės valdomos įmonės efektyvumas yra plačiau nei valstybės valdomos įmonės veiklos efektyvumas (tai ir efektyviai išnaudoti žmogiškieji išteklių, kapitalas, finansiniai resursai). **Taigi, mokslinę problemą atspindi klausimas, kas sąlygoja valstybinių įmonių efektyvumą ir kaip jį įvertinti?**

Tačiau šiame darbe fokusuojamasi į valstybės valdomų įmonių efektyvumo vertinimą, kyla mokslinis probleminis klausimas, kokie veiksniai lemia valstybės valdomų įmonių efektyvumą ir kaip jį įvertinti?

Tyrimo objektas. Valstybinių įmonių efektyvumas.

Tyrimo tikslas. Ištirti ir atskleisti valstybinių įmonių efektyvumo didinimo perspektyvas.

Tyrimo uždaviniai.

1. Išanalizuoti valstybinių įmonių efektyvumo vertinimo problematiką.
2. Apžvelgti valstybinių įmonių efektyvumo vertinimo teorinius sprendimus.
3. Parengti veiklos efektyvumo vertinimo metodologiją.
4. Ištirti ir pateikti VĮ Kuršėnų miškų urėdijos efektyvumo didinimo sprendimus.

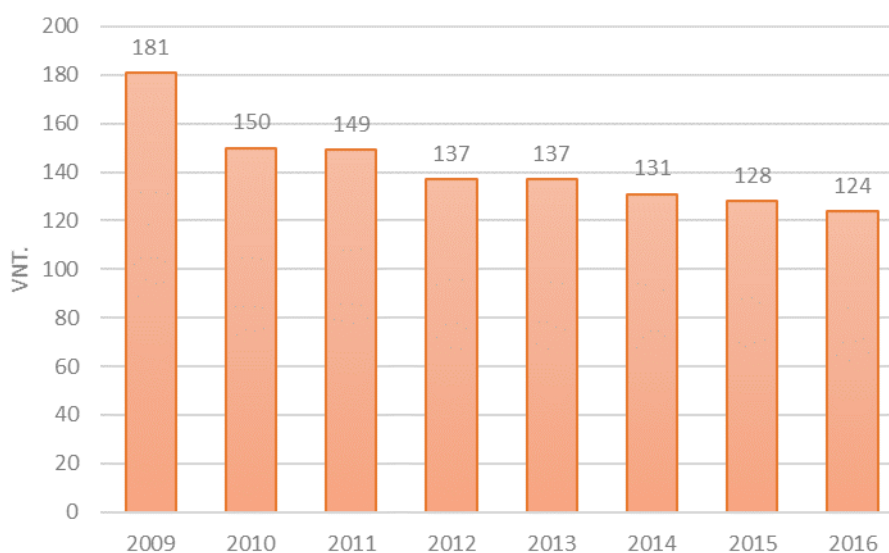
Tyrimo metodai. Darbe naudojama mokslinės literatūros ir straipsnių analizė, analizės rezultatų sisteminimo ir apibendrinimo metodai, įmonės veiklos finansinių rodiklių analizė, atvejo analizė, duomenų grafinio vaizdavimo metodai.

Darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, keturis skyriai ir išvados bei rekomendacijos. Pirmame baigiamojo magistro darbo skyriuje pateikiami Lietuvos valstybės valdomų įmonių efektyvumo problemų analizės rezultatai. Antrajame darbo skyriuje pateikiami teoriniai įmonių efektyvumo bei šio efektyvumo vertinimo teorinės įžvalgos. Taip pat pateikiamas sudarytas valstybės valdomos įmonės efektyvumo vertinimo modelis. Trečiajame baigiamojo darbo skyriuje pateikiama valstybės valdomos įmonės efektyvumo vertinimo metodika. Ketvirtame skyriuje

pateikiami darbe pateikto efektyvumo vertinimo modelio taikymo VI Kuršėnų miškų urėdijos pavyzdžiu ir šios urėdijos efektyvumo didinimo sprendimai.

1. VALSTYBINIŲ ĮMONIŲ VEIKLOS EFEKTYVUMO VERTINIMO PROBLEMATIKA

Remiantis Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymu (Žin., 1994, Nr. 102-2049), „valstybės įmonė yra iš valstybės turto įsteigta arba įstatymų nustatyta tvarka valstybei perduota įmonė, kuri nuosavybės teise priklauso valstybei ir jai perduotą ir jos įgytą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja patikėjimo teise“. Valstybės įmonės steigiamos tam, kad būtų galima teikti paslaugas ir realizuoti svarbias valstybei funkcijas, kurias kitokių teisių formų įmonės nenori ar negali vykdyti. Tokiu būdu valstybės įmonės steigiamos viešųjų paslaugų teikimui ir įmonės bei valstybės interesų suderinimui. Bet kurios šalies pagrindiniuose infrastruktūros sektoriuose ir visoje ekonomikoje įmonės, valdomos valstybės, vaidina svarbų vaidmenį ir turi didelę reikšmę.

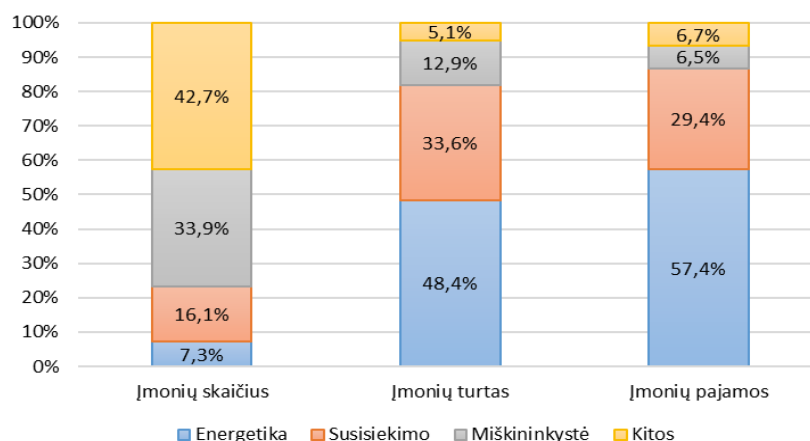


1 pav. Valstybės valdomų įmonių skaičiaus dinamika 2009-2016 metais (VKC, 2016)

Nuo 2009 metų valstybės valdomų įmonių skaičius mažėjo. Jei 2009 metais veikė 181 valstybės valdoma įmonė, tai 2016 metų pirmo ketvirčio pabaigoje – 124 valstybinė įmonė. Tokiu būdu per analizuojamą laikotarpį valstybės valdomų įmonių skaičius sumažėjo 31,5 proc.

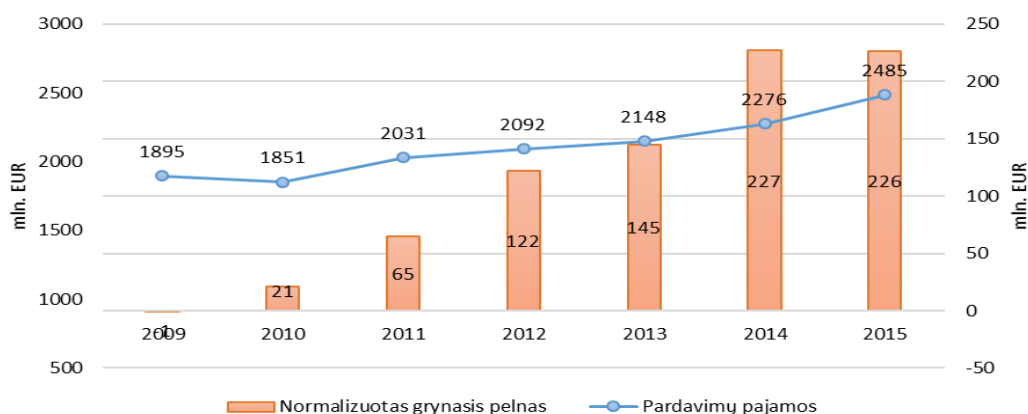
Pagal savo veiklos pobūdį visos valstybės valdomos įmonės yra suskirstytos į keturis sektorius: energetikos, susiekimo, miškininkystės ir kitų veiklos pobūdžių įmonių. Visų pirma galima pastebėti, kad kitų įmonių sektorių sudaro 53 įmonės arba 42,7 proc. visų valstybės įmonių. Tačiau kitų įmonių sektoriui priklausančių įmonių valdomas turtas sudaro tik 5,1 proc. (474,2 mln. EUR) visų valstybinių įmonių valdomo turto. Tuo tarpu didžiausią dalį pagal valdomo turto apimtį užima energetikos sektoriaus įmonės, kurių valdomas turtas sudaro 48,4 proc. (4,5 mlrd. EUR) visų valstybių įmonių turto. Energetikos sektoriaus įmonės pagal savo skaičių sudaro mažiausią valstybės įmonių dalį – 7,3 proc. Energetikos sektorių sudaro devynios valstybės valdomos įmonės. Antras

pagal turto apimtį yra susiekimo sektorius, kurį sudaro 20 valstybės valdomų įmonių (16,1 proc.). Šio sektoriaus įmonės valdo 3,1 mlrd. EUR vertės turtą, kuris sudaro 33,6 proc. visų valstybės įmonių valdomo turto. Miškininkystės sektorių sudaro 42 miškų urėdijos (33,9 proc. visų valstybės valdomų įmonių), o jų turtas – 1,2 mlrd. EUR (12,9 proc. viso valstybės įmonių valdomo turto).



2 pav. Valstybės įmonių skaičius ir valdomas turtas pagal sektorius 2015 metais (VKC, 2016)

Analizuojant valstybės valdomų įmonių pajamas, galima teigti, kad daugiausia turto valdančios valstybės įmonės uždirba daugiausia pajamų. 2015 metais didžiausią valstybės įmonių uždirbtų pajamų dalį sudarė energetikos sektoriaus įmonių pajamos – 57,4 proc. (1,4 mlrd. EUR). Antrą pagal dydį pajamų dalį sudarė susiekimo sektoriaus įmonių pajamos – 29,4 proc. (717,9 mln. EUR). Reikia pažymėti, kad nors miškininkystės sektoriaus įmonių valdomo turto dalis yra 7,8 procentiniais punktais didesnė už kitų įmonių sektoriaus dalį, miškininkystės sektoriaus įmonių pajamų dalis yra 0,2 procentiniais punktais mažesnė už kitų įmonių sektoriaus pajamų dalį. 2015 metais miškininkystės sektoriaus įmonės uždirbo 158,7 mln. EUR, o kitų įmonių sektoriaus įmonės – 163,2 mln. EUR.



3 pav. Valstybės valdomų įmonių pajamos ir normalizuotas grynasis pelnas 2009-2015 metais (VKC, 2016)

Visų pirma reikia pažymėti, kad valstybės įmonių pardavimų pajamos per analizuojamą laikotarpį padidėjo 31,1 proc. Tik 2010 metais, lyginant su 2009 metais, valstybės įmonių pajamos buvo sumažėjusios. Tai galima būtų paaiškinti 2010 metais dar besitęsiančiu pasaulinės ekonomikos krizės, kuri prasidėjo 2008 metų pabaigoje, poveikiu. Tačiau nuo 2011 metų valstybės pajamų apimtis vis augo. Vidutiniškai šis prieaugis siekė 6,1 proc. per metus. 2015 metais, lyginant su 2014 metais, valstybės įmonių pajamos padidėjo 9,2 proc.

Analizuojant valstybės įmonių grynąjį pelną, visų pirma reikia pažymėti, kad yra analizuojamas normalizuotas grynasis pelnas. Jis yra paskaičiuojamas eliminavus bankų bankroto įtaką ir netipinius mokesčius valstybei. Pavyzdžiui, veiklos rezultatams turi įtakos turto perkainojimas, kai skirtumas tarp naujos ir senos turto vertės įrašomas į veiklos sąnaudas, arba nuolaidos vartotojams, kas sumažina realias įmonės pajamas. Normalizuotas grynasis pelnas analizuojamu laikotarpiu didėjo. Tik 2015 metais, lyginant su 2014 metais, valstybinių įmonių normalizuotas grynasis pelnas sumažėjo 0,4 proc. Tuo tarpu visų Lietuvos įmonių grynasis pelnas 2015 metais, lyginant su 2014 metais, padidėjo 63,7 proc.

2010 metais pirmą kartą Lietuvoje buvo paskelbta valstybės įmonių valdomo turto apžvalga, kuri parodė, kad daugelio valstybės valdomų įmonių turto valdymas buvo labai silpnas. 2009 metais valstybės valdomų įmonių nuosavo kapitalo gražos (ROE) rodiklis siekė vos 0,1 proc., tuo tarpu kai privataus sektoriaus įmonių šio rodiklio vidurkis siekė 9 proc. Šioje apžvalgoje taip pat buvo identifikuotos ir esminės valstybės įmonių valdymo problemos, pagal Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) paskelbtas valstybės valdomų įmonių valdymo gaires (European Commission, 2016):

- nėra aiškiai atskirtos komercinės ir nekomercinės (viešojo intereso) funkcijos bei neaiškūs ir neskaidrūs pagrindinių veiklos rezultatų rodiklių standartai;
- nepakankama įmonės valdybos ir vadovų autonomija. Valstybė dažnai dalyvauja kasdieniniame įmonės valdyme, kas jai neleidžia efektyviai atlikti stebėjimo ir reguliavimo funkcijų;
- nepakankamas skaidrumas skiriant valstybės valdomų įmonių vadovus. Kandidatus dažniausiai parenka ministrai ir vadovų atrankos kriterijai nėra pakankamai pagrįsti jų profesiniais gebėjimais.

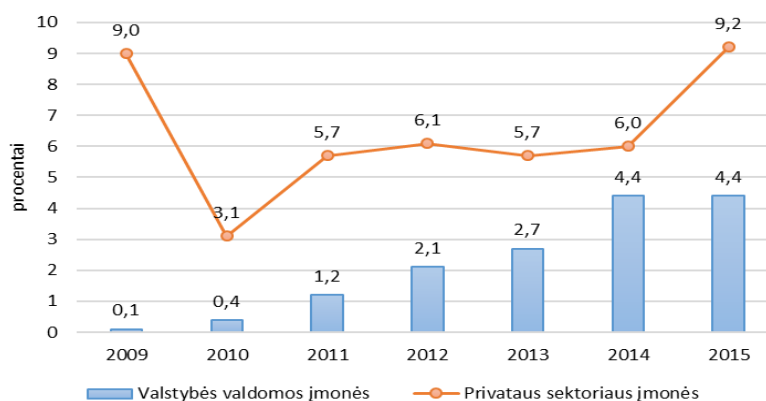
Blogų Lietuvos valstybės valdomų įmonių veiklos rezultatų pasėkoje, Vyriausybė nusprendė vykdyti ilgalaikę valstybės valdomų įmonių reformą. 2010 metų pabaigoje buvo patvirtinta valstybės valdomų įmonių efektyvumo didinimo koncepcija (Žin., 2010, Nr. 145-7447). Ši koncepcija apibrėžė valstybės įmonių valdymo reformavimo tikslus:

- nustatyti aiškius tikslinius veiklos efektyvumo rodiklius (ROE, kurio valstybės įmonės turi siekti, vertinti įmonės strateginius tikslus ir stebėti šių tikslų realizavimą);
- atskirti komercinę ir nekomercinę veiklą (kad išvengti paslėptų persidengiančių subsidijų ir subsidijas skirti tik įsipareigojimų teikti viešąsias paslaugas palaikymui);
- atskirti nuosavybės ir reguliavimo funkcijas (užtikrinti efektyvią priežiūrą, kad išvengti naujų dalyvių, kurie reguliavimą suvokia kaip priemonę konkurencijai iškreipti);
- padidinti valstybės valdomų įmonių skaidrumą (ruošti agreguotas ketvirtines ir metines ataskaitas, vertinti valstybės valdomų įmonių finansinius rodiklius ir veiklos efektyvumą);
- valstybės įmonių valdymo profesionalumas (organizuoti valstybės įmonių vadovų skyrimo procesą, kurti potencialių kandidatų į valstybės valdomų įmonių vadovus, įvertinti esamų valstybės įmonių vadovų kompetencijas, tiesioginis dalyvavimas valstybės valdomų įmonių valdybose).

2010 metais valstybės valdomų įmonių reforma prasidėjo patvirtinant naujas skaidrumo gaires, pagal kurias numatyta, jos valstybės valdomos įmonės savo apskaitą turi vykdyti pagal tarptautinius apskaitos standartus. Ataskaitų rinkiniai ruošiami kas ketvirtį, skelbiami viešai, o taip pat teikiami kontroliuojančiai institucijai. Tai leidžia stebėti pokyčius, kurie vyksta valstybės valdomų įmonių portfelyje ir adekvačiai reaguoti į šiuos pokyčius. Taip pat toks periodiškumas suteikia galimybę reguliariai stebėti valstybės valdomų įmonių veiklą.

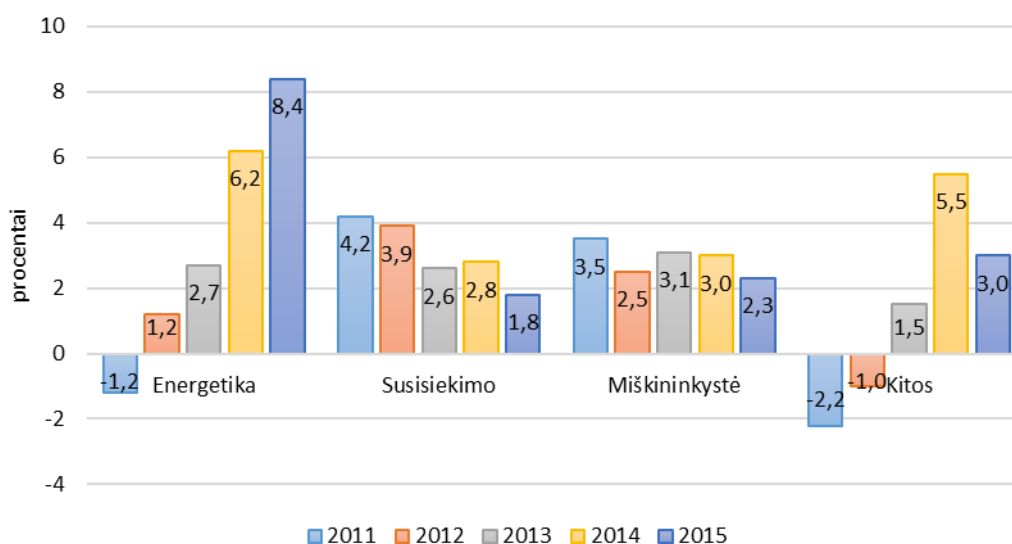
Taip pat reikia pažymėti, kad iki 2014 m. spalio 1 d. valstybės įmonių pertvarką koordinavo Valdymo koordinavimo centras (VKC), o nuo minėtos datos šios institucijos funkcijas pradėjo vykdyti VĮ Turto banko VVĮ valdymo koordinavimo skyrius.

Valstybės valdomų įmonių ir privataus sektoriaus įmonių nuosavo kapitalo grąžos rodiklio pokyčiai pateikti 4 pav.



4 pav. VVĮ ir privataus sektoriaus įmonių nuosavo kapitalo grąža (ROE) 2009-2015 metais (VKC, 2016)

Analizuojant ROE rodiklio pokyčius galima pastebėti, kad valstybės valdomų įmonių ROE pastoviai didėjo. Vidutiniškai šis rodiklis padidėdavo po 0,7 procentinius punktus per metus. Tuo tarpu privataus sektoriaus įmonių ROE nuo 2011 iki 2014 metų padidėjo 0,3 procentiniais punktais. Per tą patį laikotarpį valstybės valdymo įmonių ROE padidėjo 3,2 procentiniais punktais. Tačiau 2015 metais, lyginant su 2014 metais, valstybės valdomų įmonių ROE nepakito, o privataus sektoriaus įmonių padidėjo 3,2 procentiniais punktais.



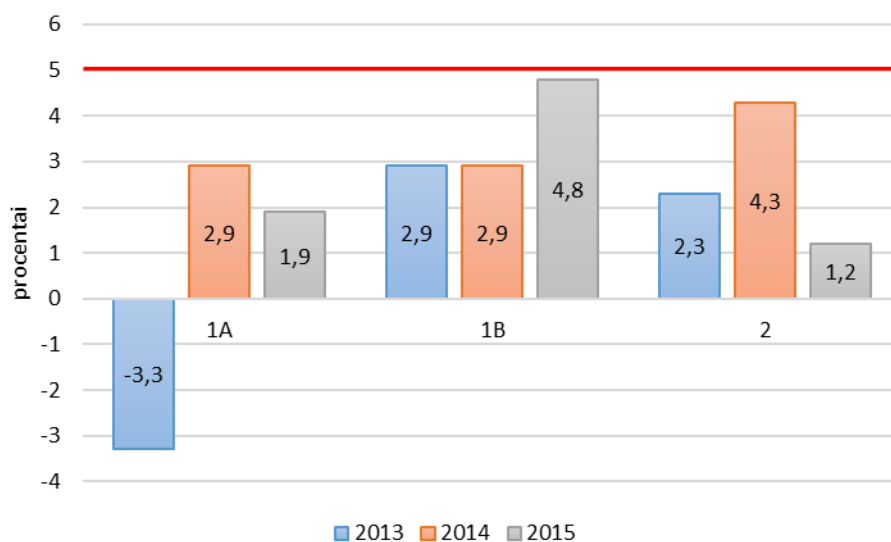
5 pav. Atskirų valstybės valdomų įmonių sektorių ROE dinamika 2011-2015 metais (VKC, 2016)

Iš 5 pav. pateiktos diagramos matome, kad geriausiu turto valdymu pasižymi energetikos sektoriaus įmonės, kurių ROE nuo reformos pradžios (2011 metų) ROE rodiklis padidėjo nuo -1,2 proc. iki 8,4 proc. Susisiekimo ir miškininkystės sektoriaus įmonių ROE rodiklis nuo 2011 iki 2015 metų sumažėjo atitinkamai 2,4 ir 1,2 procentiniais punktais. Kitų įmonių sektoriaus įmonių ROE 2011 ir 2012 metais buvo neigiamas, tačiau 2014 metais jis padidėjo iki 5,5 proc., o 2015 metais vėl sumažėjo iki 3,0 proc.

Pagal 2012 metais patvirtintą „Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašą“ (Žin., 2012, Nr. 67-3394), valstybės valdomos įmonės yra suskirstytos į tris grupes: 1A, 1B ir 2. Įmonės, priklausančios 1A grupei, iš esmės vykdo komercinę veiklą. Iš šių įmonių valstybė tikisi pelno įmokos pajamingumo ar dividendų augimo ir verslo vertės augimo. Šiai grupei priklauso tokios įmonės, kaip UAB „Geoterma“, VĮ „Visagino energija“ ir kt. 1B grupės įmonėms priskiriamos valstybės valdomos įmonės, kurios taip pat vykdo komercinę veiklą, tačiau be pajamingumo augimo, verslo vertės didinimo šioms įmonėms keliami ir papildomi tikslai: užtikrinti valstybės strateginius interesus, realizuoti politinius ar socialinius tikslus, kuriuos joms iškelia valstybė ir pan. Šią grupę atstovauja tokios įmonės kaip AB „Lietuvos geležinkeliai“,

AB „Lietuvos paštas“ ir kt. 2 grupei priskiriamos valstybės valdomos įmonės, kurios vykdo nekomercinio pobūdžio veiklą, siekia realizuoti joms iškelto valstybės politinius ar socialinius tikslus. Tačiau kad užtikrintų savo veiklos tęstinumą, šių įmonių veikla turi būti nenuostolinga. Didžiausios šiai grupei priklausančios įmonės - 11 kelių priežiūros įmonių, Lietuvos naftos produktų agentūra, „Regitra“, Registrų centras, „Oro navigacija“.

Vyriausybė 2012 metų pabaigoje nustatė, jog 1A ir 1B grupių (vykdančių komercinę veiklą) įmonių vidutinė metinė nuosavo kapitalo grąža 2013-2015 metų laikotarpiu turi pasiekti 5 proc. Miškų urėdijos tuo tarpu per tą patį laikotarpį turi per metus bendrai uždirbti ne mažiau kaip vidutiniškai 28,1 mln. EUR grynojo pelno. Reikia pažymėti, kad urėdijoms nuosavo kapitalo grąžos rodiklis nėra taikomas. Miškų urėdijos yra priskiriamos 1B valstybės valdomų įmonių grupei



6 pav. Valstybės valdomų įmonių valstybės iškelto nuosavo kapitalo grąžos tikslo įgyvendinimas 2013-2015 metais

Iš 6 pav. pateiktos diagramos galima teigti, kad analizuojamu laikotarpiu nei viena iš įmonių grupių valstybės iškelto 5 proc. nuosavo kapitalo grąžos rodiklio nepasiekė. Arčiausia jo 2015 metais buvo 1B grupė (4,8 proc.) ir 2014 metais 2 grupės įmonės (4,3 proc.). Aukštus 1B grupės įmonių rezultatus galima paaiškinti tuo, kad šiai grupei priklausančios „Klaipėdos naftos“ ROE 2015 metais buvo 11,9 proc., o „Lietuvos energijos“ įmonių grupės – 9,8 proc. Tuo tarpu nuostolingai veikė tik Lietuvos pašto įmonių grupė. 2 grupėje didžiausias ROE buvo „Regitros“ (13,9 proc.) ir „Oro navigacijos“ (3,5 proc.) įmonių. Tačiau mažą bendrą ROE lėmė tai, kad 11 šios grupės įmonių veikė nuostolingai. Reikia pažymėti, kad paprastai apie 33 proc. kiekvienos grupės įmonių įgyvendina valstybės tikslus, tačiau net du trečdaliai įmonių to nepasiekia.

Analizuojant miškų urėdijas, per 2013-2015 metų laikotarpį jos vidutiniškai uždirbo 29,9 mln. EUR grynojo pelno, kas buvo 6,3 proc. daugiau nei reikalavimas, kurį nustatė vyriausybė.

Vidutinis miškų urėdijų ROE 2013-2015 metų periode buvo 2,9 proc., kas buvo 0,5 procentinio punkto mažiau, nei vidutinis 1B įmonių grupės ROE 2013-2015 metų laikotarpyje.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvoje tik nedidelė valstybės valdomų įmonių dalis yra viršijusios valstybės iškelto 5 proc. nuosavo kapitalo gražos rodiklį. Visų pirma galima padaryti prielaidą, kurią išskėlė dar 2008 metais Valstybės kontrolės vykdytas Valstybės valdomų įmonių auditas, kad „ne visais atvejais valstybės įmonės užtikrina efektyvų valstybės turto panaudojimą, nes dalis įmonių valdo jų pagrindinei veiklai vykdyti nereikalingą turtą, o kartais visiškai jo nenaudoja“. Tačiau turo valdymo efektyvumas yra tik sudėtinė veiklos efektyvumo dalis. Todėl į problemą, kokios priežastys ir veiksniai nulemia tokią situaciją, kad didelė Valstybės valdomų įmonių dalis nepasiekia užbrėžtų rodiklių, reikalinga pažvelgti plačiau ir ištirti bei įvertinti valstybės valdomų įmonių veiklos efektyvumą. Tam tikslui tikslinga suformuoti tokio vertinimo modelį ir ištirti jo panaudojimą vienos įmonės atveju. Tokiam vertinimui pasiteisinus, Valstybės valdomų įmonių veiklos efektyvumo vertinimo modelį bus gali rekomenduoti kitoms įmonėms, kad jos galėtų įsivertinti savo veiklos efektyvumą ir nustatyti problemines sritis.

2. TEORINIAI VALSTYBINIŲ ĮMONIŲ EFEKTYVUMO DIDINIMO SPRENDIMAI

2.1. Efektyvumo samprata

Vienareikšmiško efektyvumo sąvokos apibrėžimo nėra. Egzistuoja įvairūs šios sąvokos apibrėžimo būdai. Tačiau, kaip pažymi Ekelund ir Hébert (2013), iki šiol ši sąvoka yra įvairių mokslinių sričių, diskusijų objektas. Šiuo metu efektyvumo sąvoka užima centrinę vietą ekonomikos moksle. Minėti autoriai teigia, kad daugelio ekonomikos srities mokslininkų efektyvumą supranta kaip objektyvią ekonominę kategoriją, kuri teisingai panaudojus egzistuojančius ekonomikos dėsnius turi savarankišką kiekybinę ir kokybinę charakteristikas. Ši kategorija išreiškia visuminio visuomeninio darbo ir kapitalo (gamybos išteklių), naudojamų socialinės ir ekonominės sferų gamyboje, panaudojimo efektą.

Reikia pažymėti, kad efektyvumas, kaip ekonominė kategorija, išreiškia tam tikrus santykius, susijusius su kitomis kategorijomis (1 lentelė).

1 lentelė. Ekonominės kategorijos, susijusios su efektyvumo sąvoka (sudaryta autoriaus, pagal Greene, Khalaf, 2015)

Kategorija	Ekonominės kategorijos apibrėžimas	Ekonominis procesas
Efektas	Rezultatas, kokių nors veiksmų, priežasčių pasekmė (lot. <i>effectys</i> – vykdymas, veiksmas, lot. <i>efficio</i> – vykdau, veikiu)	Vieno ar kito ekonominės sistemos veiksnio poveikio procesas, kuris sukelia tam tikrus rezultatus (teigiamus ar neigiamus)
Rezultatas	Galutinė veiksmų ar įvykių sekos baigtis, išreikšta kiekybiškai ar kokybiškai	Bendras indikatorius, kuri galima nustatyti naudojant skirtingus (objektyvius ar subjektyvius) rodiklius
Rezultatyvumas	Suplanuotos veiklos realizacijos laipsnis ir rezultatų pasiekimas (angl. <i>doing rights things</i> – būtinumas, darbo naudingumas)	Dėmesio sutelkimas į galutinio rezultato atitikimo laipsnį suinteresuotų šalių poreikiams ir uždaviniams
Efektyvumas	Ryšys tarp pasiekto rezultato ir tam sunaudotų išteklių	Ribotų išteklių panaudojimas gauti maksimalų rezultatą ekonominės sistemos rėmuose
	Proceso santykinis efektas (rezultatyvumas), apibrėžiamas kaip rezultato ir sąnaudų, užtikrinančių jo pasiekimą, santykis)	

Tokiu būdu, efektyvumas yra ekonomikos teorijos tyrimų objektas ir yra svarbiausia ekonominė kategorija.

Jhingan ir Girija (2014) nuomone, efektyvumo sąvoka iš pradžių atsirado ekonominėje literatūroje. Tai patvirtina šios sąvokos naudojimas tokių klasikinės politinės ekonomikos

pradininkų, kaip W. Petty, F. Quesnay, D. Ricardo darbuose. Tačiau naudodami šią sąvoką, jie išreiškė nevienareikšmišką požiūrį į efektyvumo sąvoką. Pavyzdžiui, Petty ir Quesnay efektyvumo sąvokos nenaudojo kaip savarankiškos, o kaip rezultatyvumą, kaip galimybę įvertinti vyriausybės veiklą ir jos gebėjimus pagyvinti ekonominį gyvenimą. Politinės ekonomikos klasikas A. Smith nenaudojo efektyvumo sąvokos. Ricardo grąžina šią sąvoką. Jis bando įvertinti kapitalo efektyvumą ir parodo, kad kuo trumpesnė kapitalo gyvavimo trukmė, tuo daugiau reikia pastovaus darbo sąnaudų, kad būtų išsaugotas pradinio kapitalo efektyvumas. Ricardo efektyvumo sąvoką naudoja ne rezultatyvumo kontekste, o kaip rezultato ir tam tikrų sąnaudų santykį. Nuo šio momento efektyvumo sąvoka įgauna ekonominės kategorijos statusą.

XIX amžiuje, kai pradėjo plėstis mašininė gamyba, kai inžinieriai buvo priversti spręsti ir ekonominius ir gamybos organizavimo uždavinius, efektyvumo sąvoka pradeda prarasti grynai ekonominę prasmę. Vienas iš vadybos teorijos pradininkų H. Emersonas efektyvumą traktavo kaip vadybos uždavinį. Aldrich (2010) teigimu, Emersonas įnešė didelį indėlį į efektyvumo sąvokos vystymą – išskyrė ryšį tarp efektyvumo ir funkcionalumo. Šis ryšys vėliau tapo savaimė suprantamu.

Kaip teigia Jhingan ir Giriya (2014), mokymo apie ekonominį efektyvumo pradininku reikia laikyti italų ekonomistą V. Pareto, kuris 1906 metais parašė savo darbą „Politinės ekonomikos vadovas“. Pagal Baležentį ir Kriščiukaitienę (2014), efektyvumas Pareto suprantamas kaip sistemos būseną, kurioje negalima pagerinti kokio nors iš jos elementų būsenos, nepabloginus kitų jos elementų būsenų. Iš efektyvumo kriterijaus pagal Pareta seką, kad didžiausias efektyvumas patenkina visų agentų interesus ir neigia žalos padarymą. Kriterijus yra tam tikra formulė, pagal kurią reikia išsiaiškinti agentų būseną. Tai, kas gali būti efektyvu vienam agentui, gali būti ne tiek efektyvu kitam. Tokiu būdu efektyvumas tapo santykinė sąvoka. Ostrom (2011) teigimu efektyvumas skirtingose sistemose keičiasi ir priklauso nuo institucinių struktūrų, ekonomikos techninės bazės, gamtinių išteklių, žmogiškojo kapitalo, gyventojų sveikatos, taip pat nuo kiekvieno iš šių veiksnių pokyčių. Efektyvumo problema dar yra ir tai, kad jis labai priklauso nuo agento elgsenos ir nuo to, kokiomis sąlygomis ir kokiems apribojimams esant vyksta ekonominės veiklos procesas.

Kaip jau buvo minėta, vieningo efektyvumo sąvokos apibrėžimo nėra, nors šią sąvokai skirta labai daug mokslinių darbų. Kallis, Kerschner ir Martinez-Alier (2012) nuomone, galima remtis tuo, kad sąvoka efektas reiškia ne tik kokių nors veiksnių rezultatą, bet ir įspūdžius, kuriuos kas nors padaro kam nors. Tokie įspūdžiai gali turėti įvairius atspalvius ir rezultatus: organizacinius, ekonominius, socialinius, ekologinius, teisinius, etinius. Remiantis tuo, efektyvumą reikia suprasti kaip ekonominių, socialinių, ekologinių ir kitų problemų, kurios gali būti išspręstos sistemiškai, kompleksą. Minėtų Kallis ir kt. (2012) nuomone, ūkinės veiklos efektyvumą galima nagrinėti kaip

mokslinio-techninio, socialinio-ekologinio ir ekonominio pobūdžio efektų tarpusavio ryšį. Reikia pažymėti, kad šie efektai yra skirtingi pagal savo kokybę. Juos sumuoti, kad gauti apibendrintą rezultatą, negalima, nes kiekvienas iš jų charakterizuoja ūkinės veiklos rezultatą tik pagal atitinkamus kriterijus ir rodiklius. Tačiau kiekvienas iš minėtų efektų praktiškai visada gali būti išreikštas ekonomine (vertine) išraiška.

Šiuolaikiniai efektyvumo vertinimo būdai yra paremti skirtingomis jo klasifikacijomis. Pavyzdžiui, Hansen (2014) išskiria vidinį ir išorinį, bei statinį ir dinaminį efektyvumą. **Vidinis efektyvumas** atspindi pačios įmonės vertinimą, gautą įvertinus įmonės veiklos efektą, jos rezultatyvumą, išteklių (sąnaudų) ir produkto (rezultato) santykio pagrindu. **Išorinis efektyvumas** atspindi visuomeninių poreikių struktūrą, koku laipsniu įmonė juos patenkina, įmonės užimamą rinkos dalį ir jos potencialias galimybes. Tačiau praktinėje veikloje dažnai pasitaiko atveju, kad išorinio ir vidinio efektyvumo tikslai prieštarauja vieni kitiems. Taip gali atsitikti, kai siekis padidinti gaminamos produkcijos ar teikiamų paslaugų nomenklatūrą gali ne tik padidinti pardavimų apimtį ir didesnę vartotojų poreikių patenkinimą, tačiau ir sąnaudų padidėjimą tam tikram laiko periodui, kas sumažins išteklių panaudojimo efektyvumą. **Statinis efektyvumas** yra pagrindinė vertinimo forma trumpu laiko periodu, kai sprendžiami operatyviniai ir taktiniai klausimai, kuriuos sprendžiant atmetami visaverčio kokybiško gamybinės bazės atnaujinimo klausimai. **Dinaminis efektyvumas** numato didesnių rezultatų pasiekimą lanksčiai varijuojant ištekliais ir keičiant technologijas ilgalaikiame periode. Dinaminis efektyvumas – pagrindinis aukšto įmonės konkurencingumo ilgu laiko periodu palaikymo būdas.

Cherchye, Kuosmanen, Lele (2010) teigia, kad efektyvumo samprata negali apsiriboti formule: sunaudotų išteklių ir rezultato santykiu, nes šis santykis kinta, atsižvelgiant į pasirinktą periodą ir taikomo skaičiavimo metodą. Todėl šiam įmonės aprašymui naudojama brandos sąvoka. Išskiriami tokie brandos tipai: **ekonominė** (efektyvumas, konkurencingumas), **rinkos** (verslo, turto likvidumas), **gamybinė** (techninė, technologinė, organizacinė), **investicinė** (investicinis potencialas), **finansinė** (mokumas, finansinis stabilumas), **komercinė** (aktyvų apyvartumas), **socialinė** (kolektyvo socialinis stabilumas), **ekologinė** (aplinkosaugos lygis).

Reikia pažymėti, kad efektyvumas yra iškeltas į aukštesnį sisteminės analizės lygį ir platesnį sistemos savybių diapazoną.

Lampe ir Hilge (2015) išskiria keturis efektyvumo tipus: ekonominį, alokacinį, technologinį ir ekologinį efektyvumą. **Ekonominis efektyvumas** yra organizacijos veiklos rezultatyvumas, kuris parodo ūkinės veiklos ir darbo rezultatų priklausomybę. Ekonominį efektyvumą sudaro ekonominis efektas ir išlaidų bei gamybos išteklių derinys. Ekonominis efektas parodo pasiektą rezultatą, išreikštą vertine išraiška, nes paprastai rezultatą parodo pelnas arba sąnaudų ir išteklių ekonomija. Tokiu būdu, įmonės gauto ekonominio efekto dydį lemia išlaidų ekonomija ir gamybos apimtys.

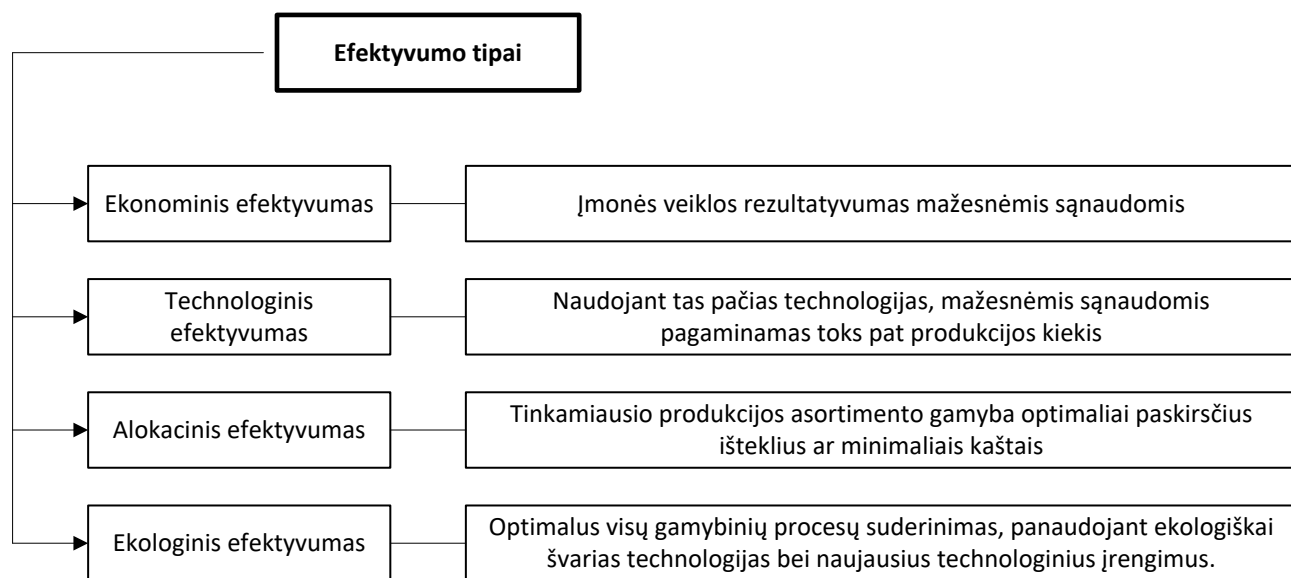
Alokacinis efektyvumas. Pagal Grawitch, Barber ir Justice (2010) pateikiamą apibrėžimą, alokacinis efektyvumas charakterizuoja rinkos būseną, kurioje ekonominis subjektas vykdo savo produkcijos pardavimo sandorius. Kallis ir kt. (2012) alokacinį efektyvumą apibrėžia kaip tinkamiausio produkcijos asortimento gamybą, panaudojant išteklių derinį, užtikrinantį mažiausias sąnaudas. Alokacinis efektyvumas traktuojamas kaip ekonomikos organizavimo tikslas, kuris gali būti pasiektas tobulos konkurencijos rinkoje. Kad būtų pasiektas alokacinis efektyvumas, reikalinga užtikrinti produkcijos paskirstymo vartotojams geriausią variantą, tinkamai paskirstyti išteklius, užtikrinant minimalias jų sąnaudas produkcijos gamyboje, taip pat optimizuoti produkcijos apimtis.

Technologinis efektyvumas. Pagal Kallis ir kt. (2012), produkcijos gamyba technologiškai efektyvi yra tuo atveju, jei toks pat produkcijos kiekis naudojant tą pačią gamybos technologiją, gali būti gaminamas mažesnėmis sąnaudomis arba naudojant tas pačias technologijas ir tokiomis pačiomis sąnaudomis, gaminamos didesnės produkcijos apimtys. Jhingan ir Girija (2014) teigimu technologinis efektyvumas gamyboje gali būti pasiekiamas tuo atveju, kai panaudojant pažangiausias technologijas ir turimus išteklius, kiekvienos produkcijos rūšies gaminama tiek, kad norint kokios nors rūšies produkcijos daugiau, reikia sumažinti kokios nors kitos produkcijos rūšies gamybos apimtis. Tam pritaria Baležentis ir Kriščiukaitienė (2014), kurių nuomone, neoklasikinėje pusiausvyros teorijoje efektyvumo aiškinimas grindžiamas Pareto optimumu: bet kuri ekonominė sistema yra efektyvi, jei vieno individo šioje sistemoje gerovė gali būti padidinta tik tada, kad bus pabloginta kito individo gerovė. Tokiu būdu, alokacinis arba Pareto efektyvumas pasiekiamas tuo atveju, kai ekonominių išteklių paskirstymas yra atliktas taip, kad jų perskirstymas kieno nors gerovei padidinti, pablogina kieno nors gerovę.

Ekologinis efektyvumas. Pagal Rogers (2012), ekologinis efektyvumas yra optimalus visų gamybinių procesų suderinimas, panaudojant ekologiškai švarias technologijas, kurios užtikrina gamybos technologinių procesų reikalavimus, bei naujausius technologinius įrengimus. Bet kuri įmonė, vykdydama savo veiklą, siekia vykdyti ją su didžiausiu efektyvumu. Tačiau siekiant įvertinti įmonės efektyvumą, visų pirma išskyla veiksnių, darančių įtaką įmonės veiklos efektyvumui, identifikavimo problema.

Kaip teigia Gimžauskienė (2006), pagrindinis veiksnys, lemiantis įmonės veiklos efektyvumą, yra šios įmonės ekonominė-organizacinė bazė, kurią sudaro valdymo kokybė, technologijų, naudojamų įmonėje, našumas, kooperacijos, specializacijos ir koncentracijos laipsnis, gamybos ciklo trukmė, taikomų darbo metodų pažangumas ir kt. Savo ruožtu Ginevičius (2010), veiksnius, sąlygojančius įmonės veiklos efektyvumą, skirsto į vidinius ir išorinius. Siekiant didinti įmonės efektyvumą, didesnę svarbą turi vidiniai veiksniai. Jie tiesiogiai lemia įmonės veiklą ir formuojasi įmonės vidinėje aplinkoje. Pagrindiniai įmonės efektyvumą lemiantys veiksniai yra įvairių įmonės veiklos sričių rezultatai, o ne tradiciškai suprantami vidiniai veiksniai (darbuotojai,

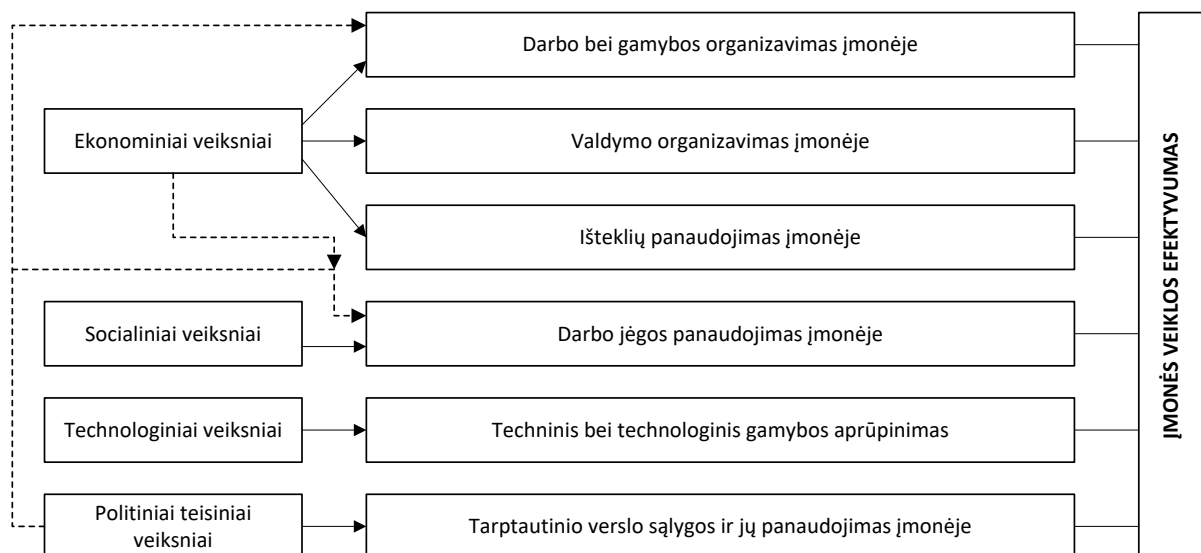
technologijos, valdymo struktūra ir metodai ir kt.). Tuo tarpu išoriniai veiksniai yra įmonės išorinėje aplinkoje ir jie daro poveikį įmonės efektyvumui. Tai politiniai-teisiniai, ekonominiai, socialiniai ir technologiniai veiksniai, iš kurių svarbiausi yra ekonominiai veiksniai, kuriuos sudaro ekonominė šalies situacija, paklausos ir pasiūlos svyravimai, numatomi pokyčiai ekonomikoje, konkurencijos pobūdis ir kt.



7 pav. Efektyvumo tipai (sudaryta pagal Lampe, Hilge, 2015)

Kaip pažymi Goodstein ir Polasky (2014), tam tikri socialiniai veiksniai (pavyzdžiui, darbo užmokesčio lygis) gali būti susiję su vidiniais veiksniais, tačiau jie priskiriami išoriniams veiksniams, nes didesne dalimi toks veiksnys, kaip darbo užmokestis priklauso nuo ekonominės situacijos šalyje, pasiūlos ir paklausos darbo rinkoje ir kt. Tam, kad įmonė efektyviai vykdytų savo veiklą, didelę įtaką daro technologiniai veiksniai. Tai ir informacinių-telekomunikacinių technologijų vystymasis ir jų plėtra, naujų technologijų sklaida ir kt. Visa tai didina veiklos valdymo ir organizavimo kokybę, įmonės technologinį efektyvumą, kas lemia ir bendrą įmonės veiklos efektyvumą.

Veiksnių klasifikavimas turi didelę reikšmę analizei, nes modeliuojant įmonės rezultatus, lemiančius įmonės veiklos efektyvumą ir ieškant rezervų šiam efektyvumui didinti, yra svarbu tiksliai žinoti, kokie veiksniai, darantys poveikį veiklos efektyvumui, yra objektyviai egzistuojantys, o kokiems įmonė gali daryti poveikį (8 pav.).



8 pav. Įmonės veiklos efektyvumą apsprendžiantys veiksniai (sudaryta autoriaus, pagal Ginevičius, 2010)

Remiantis 8 pav. pateiktais įmonės veiklos efektyvumui įtaką darančiais veiksniais galima teigti, kad efektyvumą lemia tiek vidiniai, tiek ir išoriniai veiksniai. Tačiau reikia pažymėti, kad įmonės reagavimas į išorinių veiksnių pokyčius, reikalauja koreguoti atitinkamus vidinius veiksnius. Pavyzdžiui, priėmus pakeitimus darbo kodekse (teisinis veiksnys), gali tekti atlikti pakeitimus darbo jėgos panaudojime ir jos apmokėjime. Tai tik patvirtina faktą, jog vidiniams veiksniams įmonė gali daryti poveikį, o išoriniai veiksniai egzistuoja objektyviai įmonės atžvilgiu ir jiems daryti įtakos įmonė galimybių neturi.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonės veiklos efektyvumą galima traktuoti kaip santykį tarp įmonės tikslinių veiklos rezultatų ir išteklių, kurie sunaudojami šiems tikslams pasiekti. Įmonės veiklos efektyvumas turi savo rūšis (ekonominis, alokacinis, technologinis ir ekologinis efektyvumas). Šias rūšis vienija bendras tikslas – mažiausiomis sąnaudomis pasiekti geriausius veiklos rezultatus. Įmonės veiklos efektyvumui poveikį darantys veiksniai yra skirstomi į išorinius, kurie yra objektyvūs ir įmonė neturi įtakos jiems, tačiau privalo reaguoti į jų pokyčius, o taip pat į vidinius, kurie daro tiesioginį poveikį įmonės veiklos efektyvumui ir kuriuos, reikalui esant, įmonė gali koreguoti.

2.2. Efektyvumo vertinimo metodai

Įmonės stabilaus funkcionavimo pagrindas, kaip teigia Brudan (2010), yra efektyvus jos išteklių valdymas. Vadybinių sprendimų formavimo ir priėmimo pagrindas yra įmonės finansinės-ūkinės veiklos vertinimo rezultatai. Kad užtikrinti stabilų ir efektyvų darbą šiuolaikinėmis sąlygomis vadovams būtina mokėti realiai vertinti tiek savo įmonės, tiek ir partnerių veiklos rezultatus. Tam reikia žinoti ir mokėti naudotis įmonių funkcionavimo efektyvumo vertinimo

metodais, turėti atitinkamą informacinį aprūpinimą ir kvalifikuotą personalą, gebantį realizuoti šiuos metodus praktikoje.

Ekonominėje literatūroje (pavyzdžiui, Bititci, Garengo, Dörfler, Nudurupati, 2012) dažnai pabrėžiama, kad pastebima, jog į ekonomiką skverbiasi kitų mokslų sričių moksliniai instrumentai. Ypač tai pasireiškia finansinėje-ekonominėje analizėje. Metodų kiekis, taikomų šiuolaikinėje įmonės veiklos analizėje plečiasi naujų metodų ir būdų sąskaita, kurie leidžia įvertinti tokių veiksnių, kaip infliacinių procesų, partnerių patikimumas, vis sudėtingesnių veiklos formų, įtaką.

Wilden, Gudergan, Nielsen ir Lings (2013) teigimu, savininko požiūriu įmonės veiklos finansiniai rezultatai už praėjusį periodą negali atspindėti įmonės veiklos efektyvumo investuoto kapitalo atžvilgiu. Tam reikalinga įvertinti priimamų ekonominių sprendimų pasekmes ir jų įtaką įmonės veiklos rezultatyvumui ateityje, įvertinant išorinės aplinkos pokyčius, neapibrėžtumą ir riziką. XX amžiaus pabaigoje įmonės veiklos efektyvumo jau nebebuvo galima vertinti, neįvertinant išorinės aplinkos pokyčių. Pasekoje to atsirado poreikis formuoti naują rodiklį, kuris suteiktų galimybę įvertinti įmonės veiklos efektyvumą, jos ekonominius sprendimus, įvertinant išorinės aplinkos poveikį (išorinės aplinkos sąlygas ir reikalavimus, tarpusavio santykius su kitais agentais, inovacijų diegimo efektus). Šis rodiklis, Wilden ir kt. (2014) nuomone yra įmonės vertės prieaugis. Skirtingai nuo pelno, įmonės vertė susijusi ne tik su įmonės pelningumo rodikliais, tačiau ir su jos perspektyvomis bei rizika gauti šį pelną. Pagrindinis vertės būdo tikslas yra maksimizuoti įmonės vertę, o pagrindiniai vertės kūrimo veiksniai yra rodikliai, įvertinantys išorinių ir vidinių veiksnių įtaką bei santykių su agentais poveikį.

Reikia pažymėti, kad įmonių veiklos efektyvumo vertinimui, vienu organizacijų vadovai renkasi jau sukurtus ir moksliskai pagrįstus modelius, o kiti bando sukurti savo. Tačiau, kaip pažymi Nudurupati, Bititci, Kumar ir Chan (2011), pasirenkant efektyvumo vertinimo modelį svarbu yra tai, kad vertinimą atspindėtų ne atsitiktinai pasirinkti rodikliai, o jų pasirinkimas turi būti atliktas pagal sistemą, kurios pagrindas būtų keli vertinimo kriterijai ir juos išmatuojantys rodikliai, o jų pasirinkimas turi būti susietas su organizacijos veiklos sėkmės veiksniais, taip pat ir konkrečiais strateginiais tikslais, kuriuos įmonė turi išsikėlusį vertinamajame laikotarpyje. Šie rodikliai turi būti jautrūs valdomų charakteristikų pokyčiams.

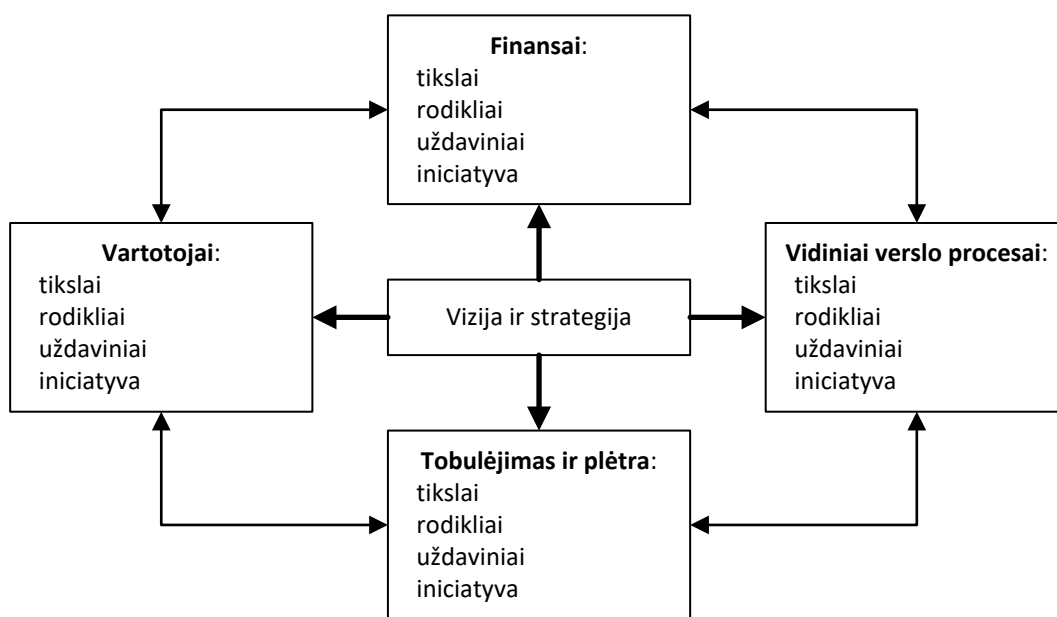
Šiame skyriuje apžvelgsime populiariausius įmonės veiklos vertinimo modelius.

2.2.1. Subalansuotų rodiklių sistema

Ši sistema buvo sukurta realizuojant tyrimo projektą 12-oje įmonių, to pasekoje integruotas finansinių ir nefinansinių rodiklių rinkinys. Kaip pažymi šios sistemos kūrėjai, Harvardo universiteto mokslininkai Kaplan ir Norton (1996), šios sistemos uždavinys yra transformuoti

įmonės strategiją į kompleksinį monetarinių ir nemonetarinių rodiklių rinkinį įmonės vidiniams vadybiniam tikslams, kuris apibrėžia pagrindinius matavimo ir valdymo sistemos parametrus. Rodiklių rinkinys, kaip pažymi Kaplan (2012), suteikia pagrindą formuoti įmonės strategiją ir apima pagrindines kiekybines charakteristikas informuoti darbuotojus apie pagrindinius sėkmės veiksnius esamu momentu ir ateityje. Hsu ir Liu (2010) pastebėjimu, įmonė formuluodama tikėtinus rezultatus, iškelia tikslą ir sukuria sąlygas jam pasiekti, o aukščiausio lygio vadovai nukreipia darbuotojų gebėjimus, energiją ir žinias ilgalaikės perspektyvos sprendimui.

Kaplan ir Norton (1996) modelyje subalansuotų rodiklių sistema analizuoja įmonės veiklą pagal keturis kriterijus (perspektyvas): finansinį, santykių su klientais, vidinių verslo procesų, o taip pat tobulėjimo ir plėtros (9 pav.). Kaip teigia Valmohammadi ir Servati (2011), įmonė pati gali pasirinkti savo perspektyvas, priklausomai nuo specifikos, kultūros ir preferencijų. Įmonė taip pat gali pasirinkti daugiau nei keturias perspektyvas, pavyzdžiui, tiekėjai, akcininkai, paslaugos, inovacijos ir kt.



9 pav. Subalansuotų rodiklių sistemos modelis (sudaryta autoriaus, pagal (Valmohammadi, Servati, 2011))

Tačiau iškyla klausimas apie tai, kas yra balansuojama šiame modelyje. Kaip teigia Humphreys ir Trotman (2011), visų pirma, trumpalaikiai tikslai ir juos atspindintys rodikliai turi būti subalansuoti su ilgalaikiais tikslais. Taip išoriniai įmonės veiklos vertinimai (finansinėje ir vartotojų dedamosiose) balansuojami su vidiniais (vidinių verslo procesų bei tobulėjimo ir plėtros dedamosiose). Rodikliai, atspindintys tikėtinus rezultatus ir veiksniai, kurie daro įtaką jiems pasiekti, turi būti analizuojami kartu su jau įvykusių įvykių rodikliais. Taip pat sistemoje egzistuoja ir objektyvūs (pavyzdžiui, finansiniai), tiek ir subjektyvūs vertinimai (pavyzdžiui, klientų,

darbuotojų pasitenkinimas ir kt.). Pagal šias keturias dedamąsias įmonėje paprastai, priklausomai nuo strategijos, išskiriami 20-25 rodikliai.

Finansų perspektyva yra viena iš keturių pagrindinių subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvų. Hoque (2014) teigimu, finansiniai rodikliai yra įtraukti į šią sistemą, nes jie vertina priimtų sprendimų ekonomines pasekmes ir yra pagrindiniai įmonės veiklos atitikimo jos strategijai vertinimo elementai. Praktikoje pagrindinis finansinis tikslas yra pelningumas ir matuojamas, pavyzdžiui, operaciniu pelningumu, kapitalo pelningumu ar pridėtine verte. Kiti finansiniai tikslai gali būti pardavimų apimčių didinimas arba piniginių lėšų generavimas. Finansiniai rodikliai kitų perspektyvų lygyje informuoja apie tai, ar vykdoma strategija leidžia pasiekti geresnių rezultatų. Northcott ir Taulapapa (2012) pažymi, kad diegiant subalansuotų rodiklių sistemą nekomercinėse ir valstybinėse organizacijose finansinė perspektyva dažnai yra apribojimas, kurio dėmuose organizacija funkcionuoja. Subalansuotų rodiklių sistema skatina įmonę nustatyti tarpusavio ryšį tarp korporacinės strategijos ir finansinių tikslų, kurie yra savotiški orientyrai apibrėžiant kitų perspektyvų uždavinius ir parametrus.

Pagal Gavurovą ir Šoltés (2013), vartotojų perspektyva yra vartotojų bazė ir konkurencingos rinkos dalis, kurioje duotoji organizacija vykdo savo veiklą ir, atitinkamai, šios veiklos efekto rodiklius. Didele dalimi šis subalansuotų rodiklių sistemos elementas apima kelis pagrindinius tiksliai apibrėžtos ir teisingai realizuojamos strategijos rezultato rodiklius. Modell (2012) išskiria tokius rodiklius, kaip vartotojų pasitenkinimas ir lojalumas, naujų vartotojų pritraukimas, pelningumas, produkcijos ar paslaugų pardavimų apimtys ar dalis tiksliniame rinkos segmente. Micheli ir Manzoni (2010) pabrėžia, kad šis blokas taip pat turi apimti ir specifinius vartotojams pasiūlytos vertės rodiklius. Akcentuojamas teigiamas poveikis vartotojų lojalumui.

Kaip pabrėžia Banchieri, Planas ir Sanchez (2012), parenkami rodikliai remiasi dviem pagrindiniais momentais: tikslinės auditorijos sudėtis ir pasiūlymų reikšmingumas vartotojams. Subalansuotų rodiklių modelio vartotojų perspektyva apsprendžia vartotojų bazę ir tikslinius rinkos segmentus, kuriuose įmonė ruošiasi pasiekti savo užsibrėžtą strateginį tikslą ar išsaugoti užimamas pozicijas. Vartotojo vertės pasiūlymas yra pagrindinė charakteristika apibrėžiant subalansuotų rodiklių sistemos vartotojų bloko prioritetinius tikslus ir pagrindinius rodiklius. Tokiu būdu, vartotojų perspektyva leidžia apibrėžti uždavinius, nukreiptus į vartotojus ir tikslinį rinkos segmentą tokiu būdu, kad užtikrinti išskirtinį šio segmento pelningumą ateityje.

Verslo procesų perspektyva, kaip pažymi Werner ir Xu (2012), dėmesį sutelkia į vidinius įmonės verslo procesus, kuriuos būtina pastoviai tobulinti. Šis aspektas įmonei atveria tokias perspektyvas:

- sukurti tokius pasiūlymus vartotojams, kurie skatintų sukurti ir išlaikyti vartotojų bazę tiksliniame rinkos segmente;

- užtikrinti didelį finansinį pelningumą (Werner, Xu, 2012)

Šio bloko rodikliai nukreipti į vidinių procesų, kurie daro tiesioginę įtaką vartotojų pasitenkinimui ir bendrų įmonės finansinių uždavinių sprendimui, vertinimą. Burlton (2010) pažymi, kad vidinių verslo procesų perspektyva apsprendžia du esminius subalansuotų rodiklių sistemos skirtumus nuo tradicinių įmonės veiklos vertinimo būdų. Naudojant tradicinius būdus bandoma kontroliuoti ir vystyti jau egzistuojančius įmonėje verslo procesus. Subalansuotų rodiklių sistema savo ruožtu atspindi visiškai naujus verslo procesus, kurie padės įmonei pasiekti užsibrėžtų tikslų, sprendžiant finansinius rodiklius ir tenkinant vartotojų poreikius.

Kitas skirtumas, kaip pažymi Burlton (2010), yra tai, kad ši perspektyva analizuoja vidiniuose verslo procesuose inovacinę dedamąją. Tradiciniams būdams būdinga pateikti jau egzistuojančias prekes ir paslaugas jau egzistuojančiam vartotojui. Tokiu būdu, įmonės valdymas remiasi trumpa vertės grandine: egzistuojantis vartotojas – egzistuojanti prekė (paslauga), t. y. įmonė sukuria vertę už didesnę kainą, nei gauna iš pardavimų. Humphreys ir Trotman (2011) pažymi, kad praktikoje laikui bėgant atsiranda naujos paslaugos, kurios patenkina atsirandančius jau egzistuojančių ir naujų vartotojų poreikius. Pastovios inovacijos ir ilga vertės kūrimo grandinė daugeliui įmonių yra galingesnė paskata pasiekti finansinius tikslus, nei trumpas operacinis ciklas. Kitaip tariant, sėkmingas inovacinių procesų valdymas ateities perioduose ir naujų rinkos nišų užkariavimas gali būti rezultatyvesnis, nei efektyvus įmonės valdymas esamu laiko periodu. Tokiu būdu, valdant vidinius verslo procesus tikslinga kartu analizuoti inovacinių procesų valdymo uždavinius ateityje ir einamuosius įmonės rezultatus.

Darbuotojų mokymo ir vystymo perspektyva arba tobulėjimo ir plėtros perspektyva, kaip teigia Kaplan (2011), apsprendžia infrastruktūrą, kurią būtina suformuoti, kad užtikrinti ilgalaikį augimą ir vystymąsi. Mokymui ir karjerai daro įtaką trys pagrindiniai veiksniai: žmonės, sistemos ir organizacinės procedūros. Pirmieji trys subalansuotų rodiklių sistemos blokai, kaip taisyklė, leidžia pastebėti egzistuojančių personalo galimybių, sistemų ir procedūrų neatitikimą tiksliniams suplanuoto proveržio veikloje rodikliams. Kad pašalinti šį atotrūkį, būtina investuoti į personalo mokymus ir naujas informacines technologijas. Šio subalansuotų rodiklių sistemos rodikliai yra bendrų (pasitenkinimas darbu, personalo kaita, kvalifikacijos tobulinimas) ir specifinių (personalo įgūdžių ir gebėjimų rinkinys, būtinas naujos konkurencinės rinkos sąlygomis) kriterijų kompleksas. Pagrindinis informacinių sistemų galimybių rodiklis yra duomenų apie vartotojus, konkurentus ir kitus vidinius ir išorinius veiksnius savalaikiškumas ir patikimumas.

Apibendrinant galima teigti, kad subalansuotų rodiklių sistemoje strateginiai tikslai susiejami tarp savęs priežastiniais - pasekminiais ryšiais, taip vadinamų strateginių žemėlapių (Strategy Maps) sąvoka. Kaplan ir Norton (1996) pasiūlė strateginio žemėlapio sąvoka vadinti priežastinius - pasekminius ryšius tarp atskirų įmonės strategijos elementų: kvalifikuoti, motyvuoti,

sutelkti į vieningą komandą darbuotojai naudoja išvystytą infrastruktūrą (informacines sistemas, įrengimus, technologijas), užtikrina būtiną verslo procesų kokybę. Suderinti verslo procesai (žemas broko procentas, greitas užsakymo apdorojimas ir atlikimas, kokybiškas aptarnavimo palaikymas) užtikrina vartotojų pasitenkinimą, konkurencinių pranašumų įgijimą ir įmonės sėkmę rinkoje. Įmonės pasiekimai marketinge, savo ruožtu, yra įmonės finansinės sėkmės garantas.

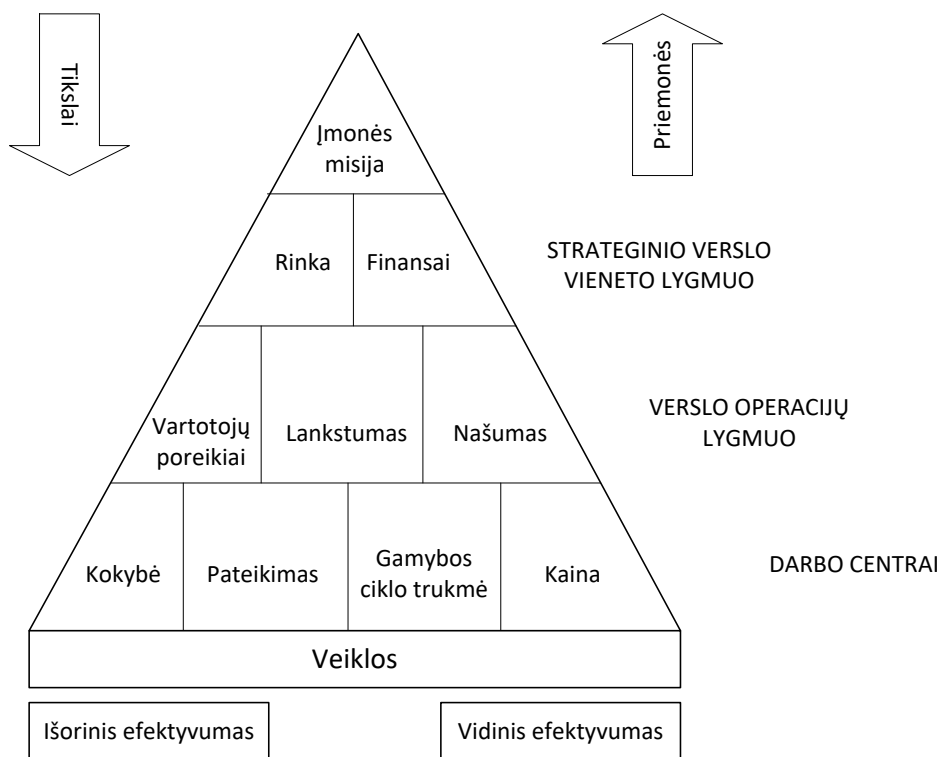
Niven (2014) išskiria eilę subalansuotų rodiklių sistemos privalumų:

- įmonės veiklos pagrindinių rodiklių formavimas. Subalansuotų rodiklių sistema leidžia įmonei nustatyti pagrindinius rodiklius, kurių pagalba ji galėtų nustatyti pagrindinę kryptį tiek visai įmonei, tiek ir atskiriems jos padaliniams. Subalansuotų rodiklių sistema ir kartu ir įmonės veiklos efektyvumo vertinimo sistema ir valdymo sistema. Ji skirta, kad įmonės veikla būtų logiškesnė, susiejant šią veiklą su pagrindiniais rodikliais;
- įmonės veiklos su grįžtamuoju ryšiu realizavimas. Subalansuotų rodiklių sistema leidžia įmonei formuoti ir realizuoti konkrečius taktinius veiksmus įmonės veiklai ateityje, pastoviai kontroliuojant šių veiksmų rodiklius ir, reikalui esant, juos koreguojant;
- konkrečių tikslų pateikimas kiekvienam vykdytojui. Darbuotojas turi ne tiesiog pasiekti jam užbrėžtą tikslą, tačiau ir jį suprasti;
- subalansuotų rodiklių sistema leidžia kiekvienam vykdytojui skirti konkretų ir aiškų uždavinį. Sudėtingumas gali kilti dėl užduočių suvokimo, todėl reikia akcentuoti rodiklius, kurie apsprendžia konkretų uždavinį;
- leidžia lengvai realizuoti efektyvią darbuotojų motyvavimo, priklausomai nuo užduoties įvykdymo, sistemą;
- suteikia galimybę grafiškai interpretuoti finansines ir nefinansines įmonės veiklos puses. Tačiau, kaip pažymi Niven (2014), subalansuotų rodiklių sistema turi ir tam tikrų trūkumų:
- pagrindinių vertinimo rodiklių parinkimas yra sudėtingas ir atsakingas procesas, kurį vykdo vadovaujantys darbuotojai, ekspertai, kurių nuomonė gali būti subjektyvi;
- subalansuotų rodiklių sistemos kūrimą inicijuoja įmonės vadovybė;
- sudėtingas pačios subalansuotų rodiklių sistemos kūrimo ir diegimo procesas.

Apibendrinant galima teigti, kad nors subalansuotų rodiklių sistema ir išeina už finansinių parametrų ribų, ji visiškai nuo jų neatsisako. Pats koncepcijos pavadinimas atspindi bandymą įvertinti rodiklių rinkinį, kur subalansuoti tiek trumpalaikiai, tiek ir ilgalaikiai tikslai, finansiniai ir nefinansiniai rodikliai, praeitų laikotarpių ir ateities rezultatų indikatoriai, vidinės ir išorinės efektyvumo perspektyvos. Tačiau reikia pažymėti, kad pajamų gavimas yra pagrindinis privataus verslo tikslas. Labai svarbu parinkti rodiklius, kurie susiję su vartotojais, procesais ir vystymusi – jie tampa ateities finansinės sėkmės indikatoriais.

2.2.2. Efektyvumo piramidė

Kaip pažymi Watts ir McNair-Connolly (2012), efektyvumo piramidės, kaip įmonės veiklos vertinimo sistemos, pagrindinis pranašumas yra hierarchinis požiūris į veiklos vertinimą ir jo susiejimas su verslo procesų analize. Kaip ir kituose modeliuose, pagrindinė šio modelio koncepcija yra į klientą orientuotos įmonės strategijos ryšys su finansiniais rodikliais, papildytais kokybiniais (nefinansiniais) rodikliais. Tradicinė valdymo informacija turi būti formuojama tik aukščiausiam lygyje. Striteska ir Spickova (2012) nuomone, efektyvumo piramidė sukurta visuotinio kokybės valdymo, pramoninio inžineringo ir apskaitos, paremtomis veiklomis, koncepcijų pagrindu (10 pav.). Veiklos čia suprantamos tai, ką atlieka žmonės arba mašinos (įranga, mechanizmai, kompiuterinės sistemos), kad patenkinti vartotoją.



10 pav. Efektyvumo piramidė (sudaryta pagal Striteska, Spickova, 2012)

Efektyvumo piramidė keturiuose skirtinguose lygiuose atvaizduoja įmonės struktūrą, kuri užtikrina dviejų kryptių komunikacijas ir yra būtina sprendimų priėmimui įvairiuose valdymo lygiuose. Tikslai ir rodikliai susieja įmonės strategiją su jos operatyvia veikla. Kitaip tariant, tikslai perduodami žemyn per visą organizaciją, o rodikliai surenkami iš apačios į viršų.

Aukščiausiam lygyje įmonės vadovybė formuoja įmonės misiją. Antrame lygyje padalinių tikslai konkretizuojami pagal tam tikrą rinką ir finansinius rodiklius. Matić (2012) teigimu, trečias lygis – faktiškai nėra organizacinis. Čia tikslai ir funkcijos orientuotos į kliento patenkinimą bei gamybos lankstumą ir yra aukščiausio ir žemesnių piramidės lygių jungiančiomis grandimis. Trys

šio lygio tikslai parodo efektyvumo skatinimo veiksnius dviejų rinkos ir vieno finansinio tikslų atžvilgiu. Be to, šiame lygyje nustatomi tokie operatyviniai tikslai, kaip kokybė, pateikimo laikas, gamybinio ciklo trukmė ir nuostoliai dėl broko. Kokybės ir pateikimo laikas betarpiškai susiję su išorinėmis veiklomis, o gamybinio ciklo trukmė ir nuostoliai dėl broko yra vidinių įmonės veiklų indikatoriai. Žemiausiame piramidės lygyje, veiklų (operacijų) srityje, veiklos vertinamos kiekvieną dieną, kiekvieną savaitę ar kartą per mėnesį.

Viršutinėje piramidės dalyje vyrauja finansiniai vertinimai, kurių atklikimo periodai yra gerokai didesni. Matić (2012) nuomone, rodiklių sistema turi būti integruota tokiu būdu, kad operatyviniai vertinimai žemesniuose lygiuose būtų susieti su finansiniais aukštesniuose lygiuose. Tokiu būdu šis vertinimo modelis gali parodyti, kas yra finansinių vertinimų pagrindas ir kas juos valdo. Striteska ir Spickova (2012) savo ruožtu išskiria efektyvumo piramidės privalumus ir trūkumus (2 lentelė).

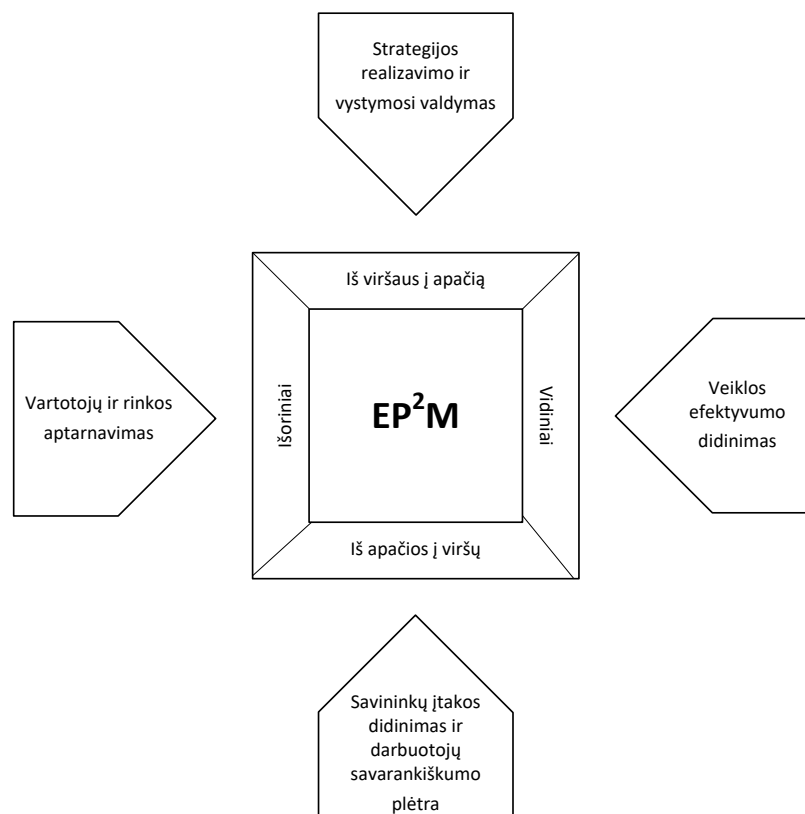
2 lentelė. Efektyvumo piramidės modelio privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
<ul style="list-style-type: none"> • Finansiniai ir nefinansiniai rodikliai modelyje • Kompleksinė veiklos charakteristika pagal 9 perspektyvas • Operacinio efektyvumo rodiklių susiejimas su strategija • Yra išsamus modelio aprašymas 	<ul style="list-style-type: none"> • Nėra ryšio veikiančiomis apskaitos sistemomis • Griežta modelio struktūra

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinis efektyvumo piramidės privalumas yra tai, kad strateginiai ir operatyviniai tikslai apjungiami per visus hierarchinius lygius. Taip pat šis vertinimo modelis pasižymi ir tuo, kad yra atskiriamas išorinis ir vidinis efektyvumas. Tačiau reikia pažymėti, kad efektyvumo piramidė nepaaiškina, kurie vertinimo rodikliai yra pagrindiniai ir svarbiausi ir neatspindi nuolatinio tobulinimo koncepcijos.

2.2.3. EP²M modelis

Adams ir Roberts 1993 metais pasiūlė modelį, kurį pavadino EP²M (*Effective Progress and Performance Measurement*) veiklos efektyvumo ir vystymosi modeliu (11 pav.).



11 pav. Veiklos efektyvumo ir ekonominio augimo vertinimo tikslai (Feshchur, Samulyak, Shyshkovskiy, Yavorska, 2012)

Remiantis šiuo modeliu, didžiausią reikšmę turi įmonės veiklos efektyvumo vertinimas keturiomis kryptimis (Feshchur ir kt., 2012):

- išorinėje aplinkoje – vartotojų aptarnavimas ir paklausos patenkinimas;
- vidinėje aplinkoje – efektyvumo ir našumo didinimas;
- organizacinėje hierarchijoje iš viršaus į apačią – įmonės bendros strategijos sklaida ir adaptacija visiems organizacinės struktūros žemesniems lygiams, pokyčių skatinimas;
- organizacinėje hierarchijoje iš apačios į viršų – akcininkų įtakos didinimas ir darbuotojų veiksmų laisvės plėtra.

Remiantis EP2M koncepcija, įmonės veiklos vertinimo sistema turi būti nukreipta ne tik į strategijos realizavimą, tačiau ir į korporacinės kultūros formavimą, pripažįstančios pastovų judėjimą pirmyn įprastu gyvenimo stiliumi (Feshchur ir kt., 2012). Tai iš principo naujas būdas, kuris charakterizuojamas dėmesio į įvairius įmonės veiklos aspektus, jos vidinę ir išorinę aplinką balansu harmonizuoja įmonės vystymąsi ir gali būti strateginio valdymo proceso realizavimo sėkmės pagrindu. Nauji, išplėsti strateginiai tikslai, jų kontrolės forma, tikslų dekompozicija į operacinį lygį, leidžia pasiekti pagrindinį tikslą (misiją) ne tik dėl pastangų balanso realizuojant tiek reikšmingus ilgalaikius tikslus, tačiau neaprašomus einamojo pelno ir rentabilumo rodikliais, tiek ir finansinius, realizuojamus, kaip taisyklė, trumpalaikėje perspektyvoje. Pagrindinį vaidmenį taip pat

vaidina visų darbuotojų plati iniciatyva ir įtraukimas. Balansas tarp finansinių ir nefinansinių rodiklių, tarp ilgalaikių ir trumpalaikių įmonės tikslų užtikrina harmoningą strateginio valdymo formavimą (Feshchur ir kt., 2012).

2.2.4. Valdymo sistema ekonominės pridėtinės vertės (EVA) rodiklio pagrindu

Remiantis Raiyani ir Joshi (2012), valdymo sistema EVA rodiklio pagrindu remiasi matematine rodiklio formule. Šio rodiklio dedamųjų išskyrimo pagalba atsiranda galimybė sudaryti įmonės tikslų medį ir paskirstyti atsakomybę už šių tikslų pasiekimą. EVA rodiklis apibrėžiamas kaip skirtumas tarp grynojo pelno po mokesčių ir jo gavimui panaudoto nuosavo įmonės kapitalo vertės. Kapitalo panaudojimo vertė nustatoma remiantis minimalaus tikėtino pelningumo normos, reikalingos tam, kad atsiskaityti su akcininkais ir kreditoriais, pagrindu. Tiksliai nustačius nuosavo kapitalo panaudojimo vertę galima efektyviau jį paskirstyti ir nustatyti nerentabilius padalinius, kurie finansuojami pelningų sąskaita. EVA padeda vadybininkams analizuoti kur sukuriama vertė ir efektyviai valdyti pinigų srautus. Apibendrintos valdymo sistemos EVA rodiklio pagrindu charakteristikos pateiktos 3 lentelėje.

3 lentelė. Valdymo sistemos EVA rodiklio pagrindu charakteristikos (Raiyani, Joshi, 2012)

Charakteristika	Aprašymas
Apibrėžimas	Tai rodiklis, atspindintis įmonės faktinį ekonominį pelną, ir nustatomas kaip skirtumas tarp grynojo pelno po mokesčių ir kapitalo vertės skirtumas
Instrumento tikslas	Valdymo sistemos EVA rodiklio pagrindu tikslas – orientuoti įmonės veiklą į jos vertės didinimą
Teoriniai aspektai	Sistema atsirado valdymo vertės pagrindu (<i>Value based management</i>) bazėje; EVA yra tęsinys tokių rodiklių, kaip ROI ir ROCE. EVA dedamųjų išskyrimo pagalba atsiranda galimybė suformuoti įmonės tikslų medį ir paskirstyti atsakomybę už šių tikslų pasiekimą.
Pagrindiniai principai	<ul style="list-style-type: none"> • Kad gautų pelną, savininkai investuoja kapitalą; • Įmonė sukurta gauti papildomoms pajamoms; • Įmonės darbuotojai nukreipti į akcinės vertės didinimą motyvacijos sistemos pagalba.
Privalumai (įdiegimo rezultatas)	<p>4M sistema</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matavimas (<i>Measurement</i>) – įmonės veiklos vertinimo sistema, kuri išreiškia fizinį jos pelningumą; • Valdymo sistema (<i>Management system</i>); • Motyvacija (<i>Motivation</i>) leidžia apjungti vadybininkų ir akcininkų interesus; • Mąstymo stilius (<i>Mindset</i>) korporacinės kultūros pakeitimo pagrindu
Trūkumai	<ul style="list-style-type: none"> • Pavojus priimti sprendimus, kurie nukreipti į trumpalaikę naudą mažinant išlaidas ir panaudojant aktyvus; • Sudaryta tik iš finansinių rodiklių, kas sudaro sąlygas neįvertinti tokius veiksnius, kaip personalo žinios, informacinės technologijos, korporacinė kultūra ir kt.

Apibendrinant analizuotus įmonės veiklos efektyvumo vertinimo modelius galima teigti, kad remiantis tik finansiniais rodikliais negalima sudaryti pakankamai pilno įmonės veiklos efektyvumo vaizdo, o veiklos efektyvumo vertinimo pagrindas yra verslo procesai, kurie nukreipti į klientų poreikių patenkinimą ir į kuriuos įtraukti visi įmonės darbuotojai. Pagrindinė problema, su kuria susiduriama analizuojant įmonės veiklos efektyvumą yra tai, kad daugeliu atveju efektyvumo negalima išmatuoti, galima tik jį įvertinti, pasinaudojant įvairiais rodikliais.

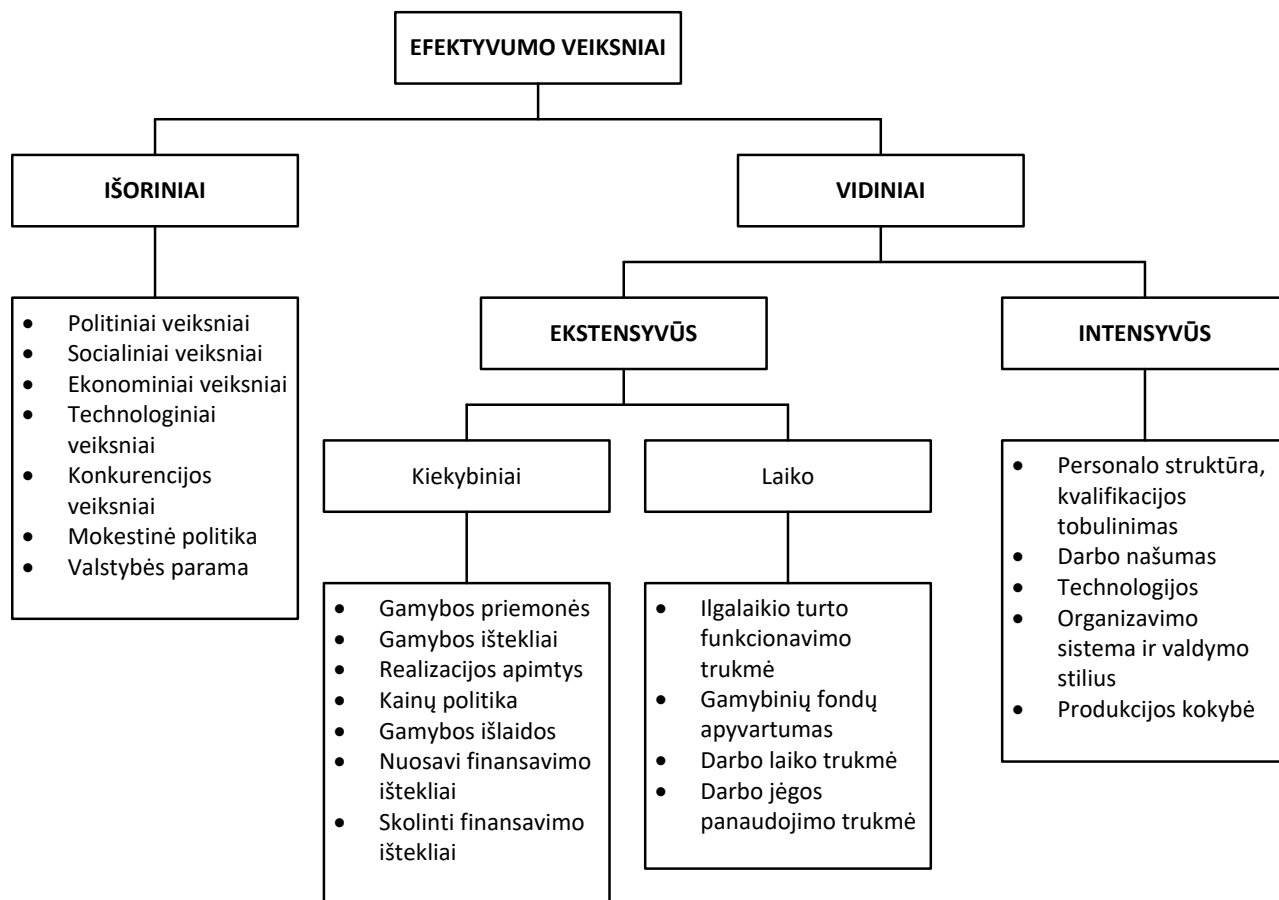
2.3. Efektyvumo didinimo veiksniai

Ekonomikos teorijoje tradiciškai veiksniai suprantami kaip įmonės gamybinės veiklos ištekliai – žemė, darbas, kapitalas, verslo veikla. Remiantis Weil (2012), veiksniai – tai elementai, priežastys, kurie daro betarpišką įtaką rodikliui ar reiškiniui. Šia prasme ekonominiai veiksniai, kaip ir ekonominės kategorijos, kuriuos atspindi rodikliai, yra objektyvaus pobūdžio. Atliekant įmonės veiklos efektyvumo vertinimą ar numatant veiklos efektyvumo būdus, būtina apibrėžti pagrindinius veiksnius, kurie daro įtaką veiklos efektyvumui. Bendru atveju visus veiksnius, kurie vienaip ar kitaip daro poveikį veiklos efektyvumui, galima suskirstyti į išorinius ir vidinius, kuriuos savo ruožtu galima suskirstyti į ekstensyvius (kiekybiškai besikeičiančius, tačiau kokybiškai išliekančius tokiais pačiais) ir intensyvius (kurie gali keistis tiek kokybiškai, tiek ir kiekybiškai). Veiksmų, darančių įtaką įmonės veiklos efektyvumui, sistema pateikta 12 pav.

Kaip pažymi Beheshti, pagrindinės įmonės veiklos efektyvumo didinimo kryptys yra mokslinio-techninio ir organizacinio progreso tempų didinimas (naujų technologijų sukūrimas ir įdiegimas bei senų tobulinimas; gamybinių procesų mechanizavimas ir automatizavimas; progresyvių gamybos ir darbo organizavimo formų bei metodų diegimas). Technologinės naujovės, ypač išteklius taupančios technologijos, automatizavimo formos ir informacinės technologijos daro didelę įtaką gamybos efektyvumo lygiui ir dinamikai. Pagal grandininės reakcijos principą, jos sukelia esminius pokyčius technologinių įrengimų našume ir techniniame lygyje, darbo procesų organizavimo formose ir metoduose, personalo paruošime ir kvalifikacijoje ir t.t.

Brudan (2010) nuomone, pagrindinis įmonės veiklos efektyvumo didinimo veiksnys yra darbuotojai – vadovai, vadybininkai, specialistai, darbininkai. Jų darbo našumą didele dalimi apsprendžia metodai, technika, asmeninis meistriškumas, žinios, požiūris į darbą ir gebėjimas atlikti vieną ar kitą darbą. Darbuotojų dalykinės savybės pilnai pasireiškia galingo ir lankstaus motyvavimo mechanizmo sąlygomis. Darbo našumas didėja tada, kai įmonės vadovybė materialiai ir morališkai skatina darbuotojus panaudoti kūrybinius gebėjimus, rodo suinteresuotumą jų

asmeninėmis problemomis, padeda kurti ir palaikyti palankų socialinį mikroklimatą savo ir įmonės galimybių rėmuose, vykdo darbuotojų socialinę apsaugą, garantuoja jų užimtumą ir pan.



12 pav. Veiksnių, darančių įtaką įmonės veiklos efektyvumui, sistema (Beheshti, 2010)

Remiantis Nandakumar, Ghobadian ir O'Regan (2010), efektyviai dirbti reiškia efektyviai pasiekti užsibrėžtus tikslus. Tokiu būdu, siekiant užtikrinti veiklos efektyvumą, reikalinga užsibrėžti įmonės tikslus ir užtikrinti, kad darbai, kurie užtikrina šių tikslų pasiekimą, būtų atliekami sunaudojant kuo mažiau išteklių.

Pažymėtina, kad daugeliu atvejų įmonės efektyvumo veiksniumi yra technologinės inovacijos. Naujausios technologijos leidžia ne tik pagerinti įmonės gaminamų produktų ar teikiamų paslaugų kokybę, sutrumpinti gamybos ciklą, tačiau suteikia įmonei galimybę racionaliau panaudoti žmogiškuosius ir materialius išteklius. Technologinių inovacijų poreikis įmonei, kad ji šių inovacijų pagalba galėtų padidinti veiklos efektyvumą, priklauso nuo įmonės veiklos specifikos ir gali būti didesnis ar mažesnis. Pavyzdžiui, kaip jau buvo minėta, informacinių technologijų diegimas gali sąlygoti darbuotojų skaičiaus sumažinimą, darbo intensyvumo padidinimą, lanksčių organizacinių struktūrų sukūrimą.

Carvalho, Azevedo ir Cruz-Machado (2012) nuomone, ekonominis efektyvumas pasiekiamas tobulos konkurencijos sąlygomis, kai nei vienas rinkos dalyvis negali daryti įtakos

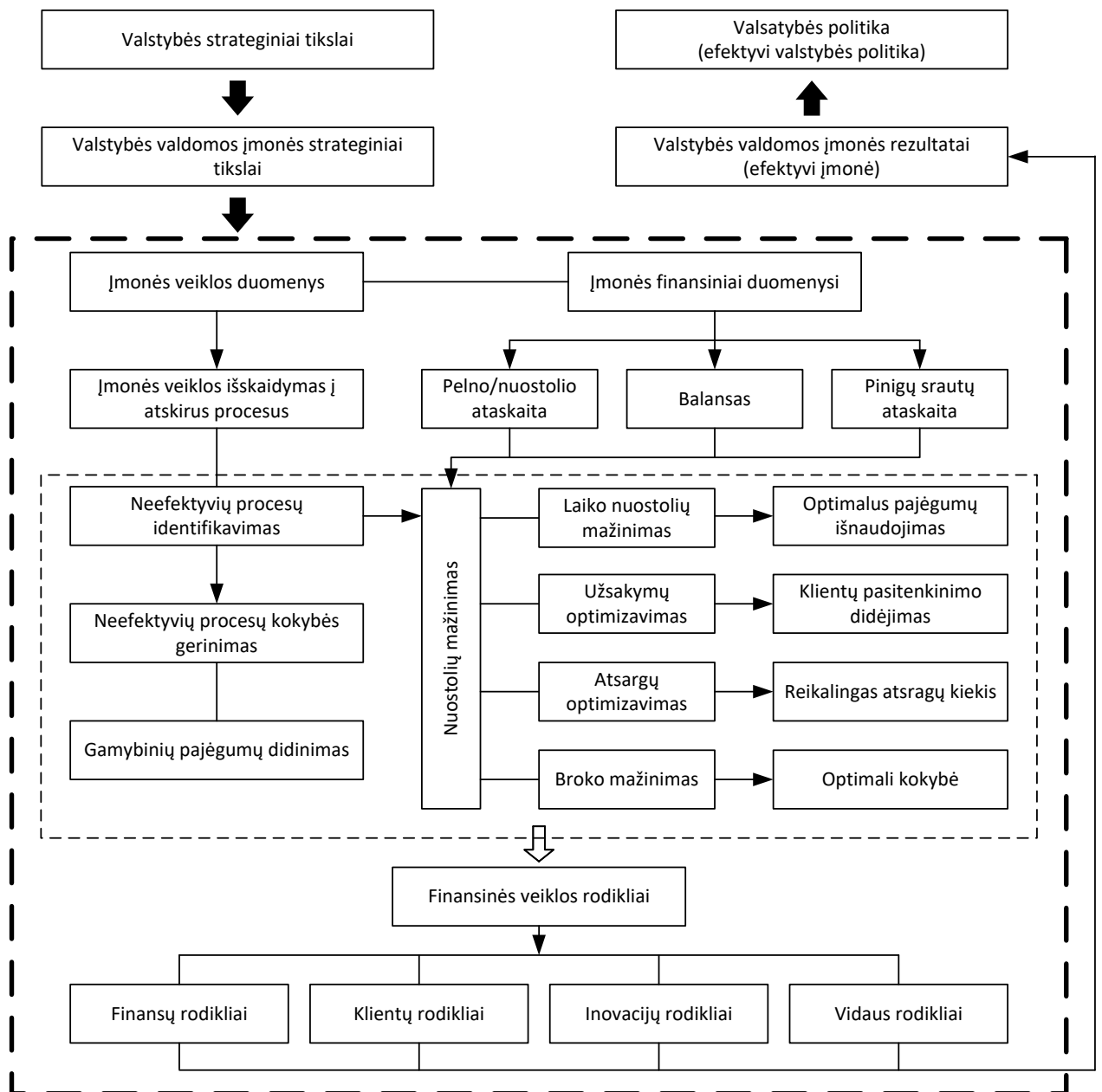
išteklių paskirstymui ir kainai. Tuo atveju, kai rinka pasižymi didele konkurencija, kiekviena įmonė tokioje rinkoje stengiasi išlikti ir vykdyti savo veiklą. Todėl jos yra suinteresuotos savo veiklą vykdyti efektyviau. Tokiu būdu galima padaryti prielaidą, kad veiklos efektyvumas priklauso nuo jos konkurencingumo, o didesnis nei konkurentų veiklos efektyvumas gali būti įmonės konkurenciniu pranašumu. Todėl įmonės, efektyviai naudodamos savo išteklius ir mažindamos išteklių sunaudojimą produkcijos vienetui gali būti konkurencingomis rinkoje.

Dar vienas veiklos efektyvumo didinimo veiksnys, kurį įvardina Yang, Hong ir Modi (2011), yra vadybos proceso efektyvumas, kuris priklauso nuo įmonės vadovų ir vadybininkų priimamų sprendimų, kurie vertinami pagal jų ekonomiškumą, pagrįstumą ir savalaikiškumą. Tuo tarpu Župerkienės (2009) teigimu, organizacijos veiklos rezultatams didelį poveikį daro vadovų asmeninės ir dalykinės savybės, kurios apsprendžia jų vadovavimo veiksmingumą. Minėtos autorės nuomone, įmonės veiklos rezultatams daro tokios vadovo asmeninės savybės, kaip pasitikėjimas savimi, pakantumas stresui ir aukštas energijos lygis, emocinė branda, aukštas emocinis intelektas ir kt. Todėl vadovavimo organizacijoje, kaip organizacijos valdymo funkcijos, kokybė daro poveikį visos įmonės veiklos efektyvumui.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos veiklai daro poveikį visa eilė išorinių ir vidinių veiksnių, kurie sudaro tam tikrą veiksnių kompleksą, priklausančią nuo įmonės veiklos specifikos. Būtent tokio veiksnių komplekso analizės ir vertinimo pagrindu galima modeliuoti įmonės veiklą, vykdant kompleksinę įmonės rezervų paiešką, siekiant padidinti veiklos efektyvumą.

2.4. Valstybės valdomų įmonių veiklos efektyvumo vertinimo modelis

13 pav. pateiktas valstybės valdomos įmonės veiklos efektyvumo vertinimo ir modeliavimo modelis yra naudingas tiek analizuojant įmonės veiklą, tiek ir ją planuojant, nes gali parodyti būdą, kuriuo pasinaudojus galima siekti geresnio valstybės valdomos įmonės veiklos įvertinimo. Taip pat jis tinka ir įmonės pasiektų rezultatų vertinimui, nes parodo įmonės darbo efektyvumą, leidžia pasiektus rodiklius palyginti su nustatytais rodikliais. Atlikus atitinkamus pakeitimus, galima modeliuoti įvairias situacijas ir įvertinti vietas, kurias įmonė turėtų patobulinti.



13 pav. Valstybės valdomos įmonės veiklos efektyvumo vertinimo modelis (sudaryta pagal Bamberger, Rugh, Mabry, 2011; Kaplan, Anderson, 2013)

Ekonominio efektyvumo vertinimo modelis apima:

1. Ekonominio modelio sudarymą;
2. Įmonės išskaidymą į veiklas, grįstas kaštais;
3. Atitinkamų įmonės veiklų efektyvumo gerinimą: tiekimo grandinės ir atsargų optimizavimą, laiko ir broko nuostolių mažinimą, atsargų;
4. Subalansuotų rodiklių apskaičiavimą.

Modelio įėjimas yra tokie jos veiklos duomenys, kaip gaminių asortimentas, kainos, strateginės ir veiklos sąnaudos, o taip pat investavimo į ilgalaikį turtą sprendimai. Atliekamas įėjimo duomenų grupavimas į veiklos duomenis pagal įmonėje vykdomas veiklas. Kiekviena veikla

atitinka rodiklių grupę, kurios rodiklius galima optimizuoti, optimizuojant atitinkamus veiklos parametrus.

Pateiktame modelyje visa pagrindinė ir esminė įmonės finansinės atskaitomybės informacija sutraukiama iki vieno puslapio, kas leidžia su pakankamu tikslumu modeliuoti įmonės finansinę situaciją, keičiant atitinkamus veiklos rezultatus tiek pagal tradicinį, tiek ir pagal ekonominį pelną. Modelis apjungia svarbiausius įmonės finansinių ataskaitų duomenis:

1. Pelno (nuostoliu) ataskaitos duomenys. Į modelį įtraukiamos tik svarbiausios šios ataskaitos eilutės. Dažniausiai tai būna pardavimų apimtys, pardavimų savikaina ir veiklos sąnaudos, o visa kita galima pažymėti kaip „kitų veiklų pelną“. Į modelį reikalinga įtraukti eilutes „visas turtas, nuosavas kapitalas ir vidutiniai kapitalo kaštai, skolinto kapitalo kaštai bei grynojo pelno eilutę“.
2. Balanso ataskaitos duomenys. Modelyje reikalingos tik tos balanso eilutės, kurių svoris visoje balanso sumoje yra pakankamai ženklus (pavyzdžiui, daugiau nei 10 proc.), o taip pat ir tas eilutes, kurių pokytis per laikotarpį buvo ganėtinai ženklus. Dažniausiai tai tokie rodikliai, kaip pirkėjų skolos, skolos tiekėjams, atsargų apimtys, įsiskolinimai darbuotojams, išankstiniai mokėjimai, įsiskolinimai valstybės biudžetui.
3. Pinigų srautų ataskaitos duomenys. Čia išskiriami visų balanso straipsnių, kurie pateikiami modelyje, apyvartumai, o taip pat įtraukiami svarbiausi finansinės ir investicinės veiklos straipsniai. Dažniausiai tai yra paskolos paėmimas (grąžinimas), dividendų išmokėjimas, investicijos, akcijų ir obligacijų emisija ir pan.

Apibendrinto ekonominio efektyvumo vertinimo modelio svarba yra tai, kad jis leidžia geriau ir greičiau suvokti įmonės finansinę situaciją, ją analizuoti, o taip pat vertinti ją, panaudojant skirtingus rodiklius, taikant įvairias vertinimo teorijas. Tokiu būdu galima pasiekti optimalius įmonės veiklos rezultatus, keičiant atitinkamų veiklų parametrus.

Šio modelio metodologijos pagrindas - matavimo posistemis, o bendri pagrindiniai bruožai yra priežastiniai ryšiai ir sisteminis požiūris į ekonominės veiklos vertinimą. Tai leidžia geriau suvokti įmonės veiklą ir priimti atitinkamus sprendimus, kurie leistų padidinti valstybės valdomos įmonės veiklos efektyvumą.

Pagal Vernon ir Aharoni (2014), valstybės valdomos įmonės veiklos efektyvumą didesne dalimi apsprendžia sisteminis požiūris į pačią įmonę ir gebėjimo adekvačiai išskirti ir įvertinti veiklas. Dažniausiai įmonėje yra labai daug veiklų, tačiau kuo didesnis jų skaičius yra išskiriamas, tuo išlaidų apskaita ir vertinimas tampa sudėtingesni. Kiekviena valstybės valdoma įmonė turi savo unikalią veiklų schema, nes kiekviena iš jų savo veiklą vykdo skirtingai, nežiūrint kelių įmonių priklausomybės tai pačiai ūkio šakai. Įmonę skaidant į veiklas, pagal veiklų išlaidų sistemą ir detalizuojant kaštus bei juos priskiriant veikloms galima pakankamai nesunkiai identifikuoti

nuostolius ir pelną nešančias sritis, padidinti įmonių konkurencingumą, realizuojant efektyvesnes valdymo strategijas.

Įmonę skaidant į veiklas, tikslinga veiklas susieti su konkrečių produktų gamyba. Tai leidžia lengviau nustatyti veikloms jų išlaidų atsakomybės centrus. Tokia įmonės veiklų schema derinasi su apribojimų teorija, pagal kurią kiekvienai veiklai reikalinga nustatyti išlaidų atsakomybės centrus. Bamberger, Rugh ir Mabry (2011) pateikia tokias pagrindines bet kurio verslo subjekto pagrindines veiklas:

1. Inovacijos. Veikla, kurioje sukuriamas naujas produktas ir jis pritaikomas egzistuojantiems įmonės gamybiniam pajėgumams.
2. Tiekimas. Veikla, kurioje pagal pateiktą planą vykdomas medžiagų ir žaliavų pirkimas.
3. Techninis aptarnavimas. Patalpų, įrangos ir įrengimų paruošimas konkretaus gaminio serijos gamybai.
4. Gamyba. Pagal realizavimo padalinio pateikta užsakymą vykdoma produkcijos gamyba.
5. Kokybės kontrolė. Pagamintos ir esančios gamyboje produkcijos kokybės kontrolė ir tikrinimas.
6. Rinkodara. Veikla, kuri vykdoma siekiant atrasti potencialius produkcijos pirkėjus.
7. Pardavimai. Pagamintos produkcijos pardavimas esamiems pirkėjams, o taip pat tiems, kurie buvo surasti rinkodaros veikloje.

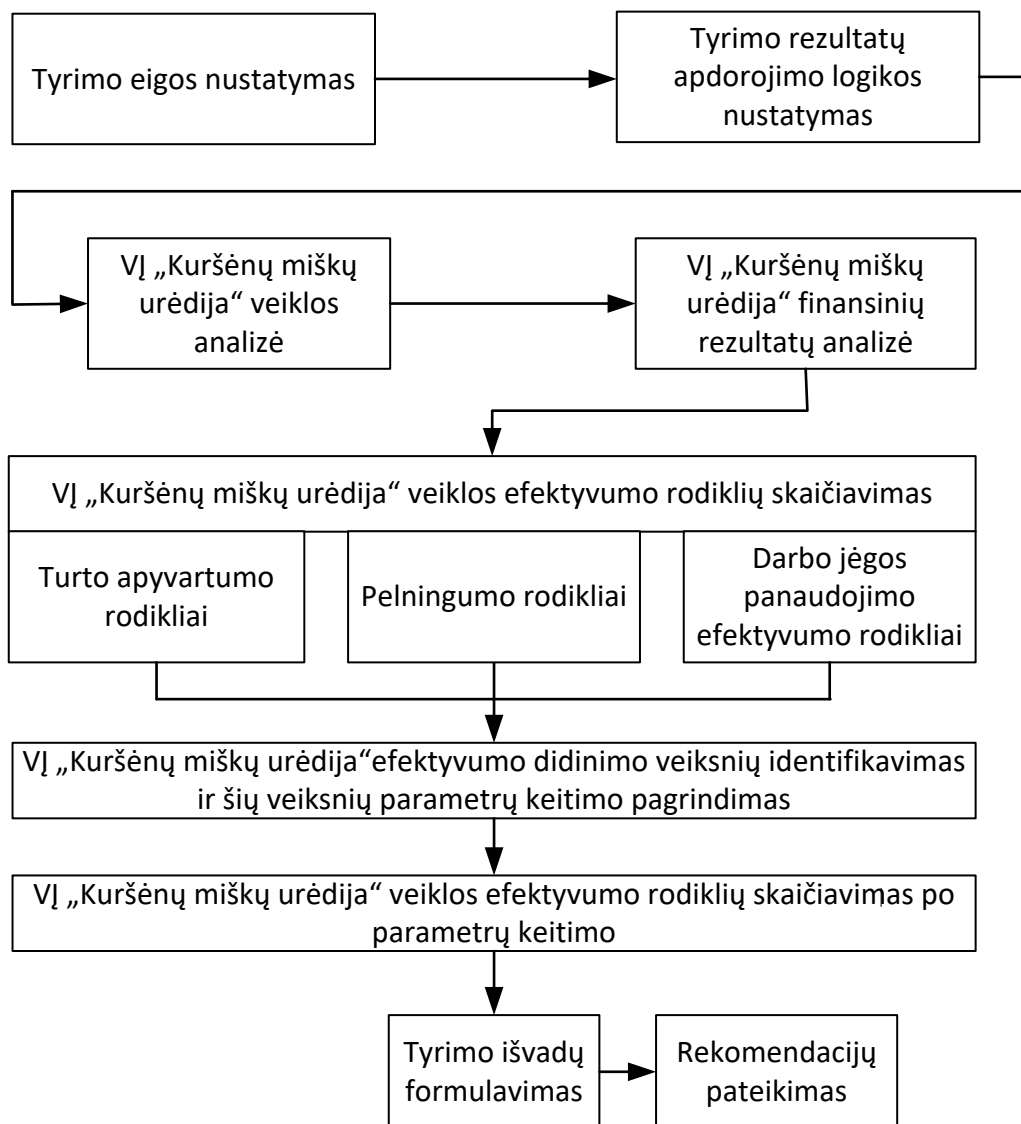
Įmonės veiklas sugrupavus į tarpusavyje susijusių veiklų grandines, kuriose kiekvienos veiklos rezultatas tampa kitos veiklos veiksnium, kiekviena atskira veikla modelyje optimizuojama, ieškant sistemos siaurų vietų ir jas optimizuojant. Efektyviai optimizuojant įmonės veiklas, pagerėja įmonės gebėjimai reaguoti į rinkos pokyčius, dalyvauti juose ir juos valdyti, didinti veiklos galimybes kas ir yra pagrindinis įmonės veiklos efektyvumo gerinimo kriterijus.

Pilnas įmonės pajėgumų išnaudojimas yra šio modelio esmė. Tačiau modelyje galima išvelgti ir trūkumų: optimalių atsargų kiekio, pajėgumų, kokybės nustatymas bei ydingų veiklų optimizavimas atliekamas gamybinės veiklos proceso metu, o kitos veiklos nėra pilnai įvertinamos. Dėl šios priežasties modelis labiau tinkamas gamybinėse įmonėse ir menkai tinka prekybinėms ir paslaugas teikiančioms įmonėms.

3. VALSTYBINIŲ ĮMONIŲ EFEKTYVUMO VERTINIMO TYRIMO METODOLOGINĖ PRIEIGA

Problemos empiriniam ištyrimui pasirinktas miškininkystės ir medienos ruošos sektoriaus valstybės valdoma įmonė. Sudarytas modelis bus patikrintas VĮ „Kuršėnų miškų urėdija“ kontekste.

Baigiamojo magistro darbo empiriniame tyrime atlikta VĮ „Kuršėnų miškų urėdija“ veiklos analizė, naudojant finansinės atskaitomybės dokumentų analizės metodus.



14 pav. VĮ „Kuršėnų miškų urėdija“ veiklos efektyvumo didinimo tyrimo schema

Tyrimo objektas. VĮ „Kuršėnų miškų urėdija“ veiklos efektyvumas.

Tyrimo tikslas. Ištirti VĮ „Kuršėnų miškų urėdija“ veiklos efektyvumo vertinimo galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti VĮ „Kuršėnų miškų urėdija“ veiklos efektyvumo rodiklius 2013-2015 metais.
2. Pagrįsti VĮ „Kuršėnų miškų urėdija“ veiklos efektyvumo didinimo galimybes.
3. Apskaičiuoti VĮ „Kuršėnų miškų urėdija“ veiklos efektyvumo rodiklius, pakeitus atitinkamų veiklos efektyvumo didinimo veiksmų parametrus.
4. Palyginti veiklos efektyvumo rodiklius iki ir po parametrų pakeitimo.
5. Pateikti tyrimo išvadas ir paruošti rekomendacijas VĮ „Kuršėnų miškų urėdija“ veiklos efektyvumo padidinimui

Tyrimo schema pateikta 14 pav.

Atvejo analizė. Pagal J. Kudinoviene (2008), vieno atskiro atvejo tyrimas tinka bet kokiam fenomenui ir kokybinius tyrimus leidžia vykdyti tiek juos susiejus su tam tikra, tiek ir nesiejant su jokia situacija. Kaip savarankiška tyrimo forma, atvejo analizė iš kitų tyrimo formų išsiskiria ne metodais, o dėmesio koncentravimu į atskirą, individualų atvejį. Analizuojant visiškai atskirą atvejį, atvejo analizė tiria socialinį reiškinį. Šioje analizėje atvejis gali būti epizodas, procesas ar bet koks socialinio gyvenimo elementas. Visi prieinami ir atvejui tinkami duomenys yra analizuojami pagal atvejo terminus. Tam, kas tiriama, atvejo analizė suteikia visuminį pobūdį pritaikant įvairaus pobūdžio faktus analizuojamam atvejui. K. Punch (2013) pažymi, kad atvejo analizė įgalina analizuoti daugelį detalių, kurios taikant kitus metodus dažniausiai būna praleidžiamos.

J. Creswell (2011) išskiria tokius pagrindinius atvejo analizės bruožus: gili ir detali kiekvieno atskiro atvejo analizė; fenomeno tyrimas įsigilinant į atskirus specifinius atvejus; tyrimo dalyvių esminės perspektyvos analizė; fenomeno analizė natūraliame kontekste. Kokybinių tyrimų kontekste, vieno atvejo analizę galima nusakyti kaip išsamią, vykdomą natūralioje aplinkoje, fenomeno atskirų atvejų analizę, kai išlaikomas analizėje dalyvaujančių subjektų požiūris.

Magistrinio darbo autoriaus nuomone, VĮ Kuršėnų miškų urėdija pasižymi daugeliu tipinių valstybės valdomų įmonių savybių. Todėl bendri valstybės valdomų įmonių vertinimo ypatumai, leidžia tokių įmonių efektyvumo vertinimo tyrimui taikyti atvejo analizės metodą.

VĮ „Kuršėnų miškų urėdija“ veiklos apžvalgai naudojama trumpa įmonės finansinių ataskaitų vertikaloji ir horizontalioji analizė. Horizontalioji analizė – vertinimas, kokie buvo tam tikri finansinėse ataskaitose atvaizduotų straipsnių pokyčiai skirtinguose laikotarpiuose (ataskaitose rodikliai pateikiami tais pačiais matavimo vienetais) (Subačienė, 2012). Rodiklių pokyčiai gali būti apskaičiuoti tiek procentais, tiek ir absoliučiais. Pokytis parodo, kiek pasikeitė analizuojamo rodiklio reikšmė, lyginant su jo reikšme baziniame laikotarpyje.

Vertikaloji finansinių ataskaitų analizė – tai finansinės įmonės būklės įvertinimas, kuriame naudojami įvairūs santykiniai rodikliai. Vertikaliosios analizės metu apskaičiuojami finansinių ataskaitų struktūriniai rodikliai, o tai įgalina operatyviai pastebėti įmonės finansinių rodiklių kitimo

tendencijas ir esant neigiamiems įmonės veiklos pokyčiams, atlikti finansinės būklės įvertinimą lyginamosios analizės būdu. Lyginamoji analizė yra efektyvi kai tiriami pelno (nuostolio) ataskaitos duomenys. Šios analizės metu atliekamas įmonės finansinės būklės įvertinimas, pasinaudojant įvairiais santykiniais rodikliais.

Absoliutus padidėjimas arba sumažėjimas parodo kaip pasikeitė rodiklio reikšmė, lyginant su tam tikro periodo reikšme, absoliutinių dydžių. Rodiklio neigiama reikšmė parodo, kad jo reikšmė, palyginus su lyginamąja reikšme, sumažėjo. Vidutinis absoliutinis padidėjimas (sumažėjimas) (1):

$$\Delta y = \frac{y_n - y_{n-1}}{y_{n-1}} (1)$$

Siekiant įvertinti, kaip per tam tikrą laikotarpį vidutiniškai kito, t.y. mažėjo ar didėjo, analizuojamos reikšmės per tam tikrą laikotarpį, reikalinga skaičiuoti vidutinį didėjimo at mažėjimo tempo rodiklį. Šis rodiklis parodo analizuojamų reikšmių pasikeitimą. Dažniausiai naudojama pokyčio procentinę išraiška, tačiau šis rodiklis gali būti išreikštas ir koeficientu. Didėjimo (mažėjimo) tempas (2):

$$\Delta y = \frac{y_n}{y_{n-1}} \cdot 100\% (2)$$

VĮ „Kuršėnų miškų urėdija“ veiklos efektyvumo vertinimas. Žinant, kad efektyvumas suprantamas kaip santykis tarp pagamintos produkcijos ir jiems pagaminti sunaudotų išteklių, tikslinga tirti šio santykio sudedamąsias dalis, kitaip sakant, išteklius (materialinius, finansinius, darbo) bei galutinį produktą, pagamintą šiuos išteklius panaudojus.

Subačienė (2012) išskiria tris įmonės veiklos efektyvumą charakterizuojančias rodiklių grupes: 1) Darbo jėgos panaudojimo efektyvumo rodikliai; 2) Išlaidų lygis ir 3) Turto apyvartumo rodikliai. Tuo tarpu Stungurienė ir Christauskas (2014) siūlo keturias rodiklių grupes, kurios apibūdina įmonės ekonominį efektyvumą: 1) Ilgalaikio turto apyvartumo rodikliai; 2) Trumpalaikio turto apyvartumo rodikliai; 3) Viso turto apyvartumo rodikliai ir 4) Pelningumo rodikliai. Apibendrinant minėtų autorių siūlomus įmonės veiklos efektyvumą atspindinčius rodiklius, šiame tyrime naudojamos keturios veiklos efektyvumo rodiklių grupės: 1) Viso ir ilgalaikio turto apyvartumo rodikliai; 2) Trumpalaikio turto apyvartumo rodikliai; 3) Darbo jėgos panaudojimo efektyvumo rodikliai ir 4) Pelningumo rodikliai.

4 lentelė. Ilgalaikio ir viso turto valdymo rodikliai (Stungurienė, Christauskas, 2014)

Ilgalaikis turtas	Naudojama formulė
Viso turto apyvartumas kartais	Pardavimai ir paslaugos/Turtas
Viso turto apyvartumas dienomis	Vidutinė metinė viso turto vertė $\times 365$ d./Pardavimai
Ilgalaikio turto apyvartumas kartais	Pardavimai ir paslaugos/Ilgalaikis turtas
Ilgalaikio turto apyvartumas dienomis	Ilgalaikis turtas $\times 365$ /Pardavimai ir paslaugos

Apyvartumas (efektyvumas) – tai įmonės aktyvumo kompleksinis rodiklis, kuris priklauso nuo visos eilės veiksnių įtakos. Kai turto apyvartumo reikšmė yra didelė turto apyvartumas leidžia įmonei sumažinti jo apimtį, t.y. suteikia galimybę tuos pačius rezultatus pasiekti su mažesnėmis investicijomis.

5 lentelė. Trumpalaikio turto apyvartumo rodikliai (Stungurienė, Christauskas, 2014)

Trumpalaikis turtas	Naudojama formulė
Trumpalaikio turto apyvartumas kartais	Pardavimai ir paslaugos/Trumpalaikis turtas
Trumpalaikio turto apyvartumas dienomis	Trumpalaikis turtas $\times 365$ /Pardavimai
Debitorinio įsiskolinimo (gautinų sumų) apyvartumas kartais Vidutinės per metus gautinos sumos	Pardavimai ir paslaugos/Vidutinės per metus gautinos sumos Per vienus metus gautinos sumos laikotarpio pradžioje +Per vienus metus gautinos sumos laikotarpio pabaigoje/2
Debitorinio įsiskolinimo (gautinų sumų) apyvartumas dienomis.	Vidutinės per vienerius metus gautinos sumos $\times 365$ /Pardavimų ir paslaugų
Kreditorinio įsiskolinimo (mokėtinų sumų) apyvartumas kartais	Pardavimų ir paslaugų savikaina/Vidutinės per metus gautinos sumos
Kreditorinio įsiskolinimo (mokėtinų sumų) apyvartumas dienomis	Vidutinės per metus mokėtinų sumos $\times 365$ /Pardavimų savikainos
Atsargų apyvartumas kartais	Parduotų prekių ir atliktų darbų savikaina/Vidutinės metinės atsargos/
Atsargų apyvartumas dienomis	Vidutinės atsargos per tam tikrą laikotarpį $\times 365$ /pardavimų savikaina
Apyvartinio kapitalo apyvartumas kartais Apyvartinis kapitalas	Pardavimai ir paslaugos/apyvartinis kapitalas $AK=TT-TI$

Kadangi bet kurios įmonės darbo užmokesčio dalis bendrose išlaidose yra pakankamai didelė, darbo našumas yra vienas iš pagrindinių efektyvumo matų. Jį galima apskaičiuoti dviem būdais. Remiantis darbuotojui tenkančiu produkcijos kiekiu, galima apskaičiuoti, kaip tam tikras darbuotojų skaičiaus padidėjimas ar sumažėjimas padarė įtaką įmonės realizavimo pokyčiams. Pagal produkcijos kiekį, kuris tenka darbuotojo darbo valandai, rodiklis įvertina našumą, kai gamybos apimtys padidėja prailginus darbo savaitę, ką negalima nustatyti matuojant našumą pagal produkcijos apimtį vienam darbuotojui (6 lentelė).

6 lentelė. Darbo jėgos panaudojimo efektyvumo rodikliai (Subačienė, 2012)

Rodiklis	Apskaičiavimas
1. Darbuotojui tenkantis produkcijos kiekis	Pardavimai /Bendras darbuotojų skaičius
2. Produkcijos kiekis, tenkantis darbuotojui per valandą	Pardavimai / Bendras darbo valandų skaičius
3. Grynojo pelno dalis vienam darbuotojui	Grynasis pelnas / Darbuotojų skaičiaus

Taip pat efektyvumo vertinime labiausiai suprantami ir dažniausiai naudojami yra pelningumo rodikliai (Stungurienė, Christauskas, 2014). Pelningumo rodikliai yra aktualūs vertintojams, investuotojams, akcininkams, konkurentams, analitikams. Pelningumą reikia suprasti kaip įmonės vadovavimo veiksmingumo indikatorių. Pagrindiniai santykiniai pelningumo rodikliai, išreiškiantys įmonės veiklos efektyvumą, ir jų trumpa charakteristika pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Pagrindiniai pelningumo rodikliai (Stungurienė, Christauskas, 2014)

Rodiklio pavadinimas	Skaičiavimas	Reikšmė
Bendras pardavimų pelningumas	Bendras pelnas/Parduotų prekių ir paslaugų savikaina	Parodo kiek pelno tenka kiekvienam parduotos produkcijos vienetui. Rodiklis padeda kontroliuoti parduodamų prekių savikainą ir atspindi ribinį pelningumą.
Grynas pardavimų pelningumas	Grynasis pelnas/Pardavimai ir paslaugos	Parodo, kiek grynojo pelno tenka kiekvienam gryųjų pardavimų pajamų eurui.
Turto pelningumas	Grynasis pelnas/Turtas	Parodo kiek grynojo pelno tenka kiekvienam viso turto eurui. Apibūdina gebėjimą efektyviai naudoti visą turtą, parodo kokia viso turto dalis grįžta pelno pavidalu
Nuosavo kapitalo pelningumas	Grynasis pelnas/Nuosavas kapitalas	Parodo kiek pelno tenka kiekvienam savininkų investuotam į verslą eurui, atspindi nuosavybės uždirbto pelno pakankamumą.
Parduotų prekių savikaina vienam eurui	Parduotų prekių savikaina/Pardavimai ir paslaugos	Parodo, kokia yra parduotos produkcijos savikaina, kad būtų uždirbtas pardavimų euras.
Veiklos sąnaudos vienam pardavimų eurui	veiklos sąnaudos/Pardavimai ir paslaugos	Parodo, kiek kokios buvo veiklos sąnaudos, kad iš pardavimų būtų uždirbtas vienas euras.

Efektyvumo didinimo įvertinimas. Darbe analizuojama tokių priemonių, kaip produkcijos savikainos mažinimas, veiklos sąnaudų mažinimas ir nenaudojamo ilgalaikio turto perleidimas:

- produkcijos savikainą galima sumažinti perimant dalį šiuo metu rangovų atliekamų medienos paruošimo darbų, įsigyjant nuosavą miškovežį;
- sudarius su pirkėjais tikslius produkcijos išvežimo grafikus, galima sumažinti nebaigtos gamybos išlaidas, nes dabar dalis nupjautos medienos laukia kol pirkėjai jas pasiims;
- optimizuoti pirkėjų atsiskaitymų su VĮ Kuršėnų miškų urėdiją politiką, kas leis padidinti šių atsiskaitymų apyvartumą ir atitinkamus efektyvumo rodiklius.

Atlikus atitinkamus pakeitimus finansinėse ataskaitose paskaičiuojamos naujos efektyvumo rodiklių reikšmės ir atliekamas jų palyginimas su anksčiau paskaičiuotų atitinkamų rodiklių reikšmėmis. Atlikus palyginimą pateikiamos išvados apie pasirinktų priemonių panaudojimo įtaką VĮ „Kuršėnų miškų urėdija“ veiklos efektyvumui ir paruošiamos rekomendacijos priemonių realizavimui.

4. VALSTYBINIŲ ĮMONIŲ EFEKTYVUMO DIDINIMO TYRIMO REZULTATAI

4.1. VĮ Kuršėnų miškų urėdija pristatymas

VĮ Kuršėnų miškų urėdija įkurta 1919 m. gruodžio 5 d. (tuomet miškų urėdija). Urėdijoje vykdoma kompleksinė miško ūkinė veikla apima miškotvarkos, miško apsaugos, atkūrimo, ugdymo, melioracijos darbus, racionalų miško išteklių naudojimą ir prekybą mediena bei miško ištekliais. Jie grindžiami biologijos ir technikos mokslų pasiekimais, kuriuos taikant galima garantuoti miškų tvarumą, kokybę ir produktyvumą. Nuo miškininkų kvalifikacijos ir mokslinio imlumo labai priklauso pažangių metodų ir technologijų diegimas į praktinę miškininkystę.

VĮ Kuršėnų miškų urėdijos struktūra susideda iš miškų urėdijos administracijos ir miškų urėdijos struktūrinių padalinių: 7 girininkijų, medelyno, Medienos ruošos, prekybos ir techninio padalinio, Informacinio centro.

Svarbiausieji miškų urėdijos tikslai yra:

- išsaugoti arba atkurti miško ekosistemas ar atskirus jų komponentus, biologinę įvairovę; formuoti ir išsaugoti rekreacinę miško aplinką; formuoti produktyvius medynus, galinčius atlikti dirvožemio, oro, vandens, žmogaus gyvenamosios aplinkos apsaugos funkcijas;
- tvarkyti ir saugoti jai suteiktus valdyti valstybinius miškus pagal vienodus tvaraus ir subalansuoto miškų ūkio principus;
- užtikrinti racionalų miškų išteklių naudojimą, miškų produktyvumo didinimą, medienos tiekimą;
- teikti viešąsias paslaugas ir vykdyti kitą veiklą, siekiant tenkinti viešuosius interesus.

VĮ Kuršėnų miškų urėdija yra išskirtinė valstybinė miško įmonė; joje be įprastinės miško ūkinės veiklos atliekami moksliniai tyrimai, vykdomas studentų mokymas. Miškų urėdijos administracinis pastatas įkurtas Gedimino g. 4a, Kuršėnuose.

Miškų urėdijos veiklos teritorija yra šiaurinėje Lietuvos dalyje, Šiaulių apskrityje. Bendras miškų urėdijos teritorijos plotas – 66,013 tūkst. ha. Vienam Kuršėnų seniūnijos gyventojui tenka po 1,8 ha miško ir 321 m³ medienos (šalyje, atitinkamai: 0,68 ha, 157 m³).

2013 m. sklypinės miškų inventorizacijos duomenimis, VĮ Kuršėnų miškų urėdijos veiklos teritorijoje esančių miškų plotas – 37059 ha, suskirstytas į 7 girininkijas: Gedinčių, Gulbinų, Ilgšilio, Paežerių, Pažiužmėlių, Šaukėnų ir Tryškių. Bendras vidutinis girininkijos miškų plotas – 4632 ha (šalyje – 5,2 tūkst. ha), valstybinės reikšmės miškų – 3663 ha (šalyje – 3,0 tūkst. ha).

Atskirų girininkijų miškų plotas nevienodas. Didžiausia pagal valstybinės reikšmės miškų plotą yra Šaukėnų (5130 ha), mažiausia – Paežerių (2338 ha) girininkija. Visi VĮ Kuršėnų miškų urėdijos teritorijos miškai suskirstyti į 570 kvartalų (valstybinės reikšmės miškai – į 464), vidutinis kvartalo plotas – 65,0 ha (valstybinės reikšmės miškų – 63,1 ha). Miškotvarkos lauko darbų metu inventorizuoti 25467 sklypai (valstybiniuose miškuose – 17926). Vidutinis valstybinės reikšmės miškų taksacinio sklypo plotas – 1,6 ha.

Nekilnojamojo turto registro 2014-01-01 duomenimis, VĮ Kuršėnų miškų urėdijos veiklos teritorijoje yra apie 4325 ha privačių miškų, padalintų į 2098 miško valdas. Dėl didelio savininkų skaičiaus (2098), vidutinis miško valdos plotas, kaip ir visoje šalyje (3,1 ha), yra mažas – 2,1 ha. Vyrauja labai mažos (iki 1,0 ha) – 52 proc. ir mažos (nuo 1,001 iki 3,000 ha) miško valdos – daugiau kaip 28 proc. viso valdų skaičiaus.

Miškai VĮ Kuršėnų miškų urėdijos teritorijoje išsidėstę keturiuose Akmenės, Šiaulių, Telšių ir Kelmės rajonuose. Išskiriami keli didesni miško masyvai, tokie kaip Ilgšilio, Gulbino, Šaukėnų ir kt. Miškus iš vakarų, pietų ir rytų juosia žemės ūkio naudmenų plotai su išsibarsčiusiais mažais privačių miškų masyveliais. 2013 m. miškotvarkos duomenimis, urėdijos teritorijos miškingumas sudaro 54,7 proc. (šalies – 33,3 proc.). Per paskutinį dešimtmetį urėdijos miškingumas padidėjo 0,8 proc. 2003 m. miškotvarkos duomenimis, jis sudarė 53,9 proc., 1989 m. – 53,2 proc., 1979 m. – 46,7 proc., 1967 – 46,3 proc. Miškingumo padidėjimui per paskutiniuosius dešimt metų įtakos turėjo žemės, skirtos miškui įveisti, apželdinimas ir pelkių bei nenaudojamų žemės ūkiui žemių apauginimas mišku.

VĮ Kuršėnų miškų urėdijos teritorijoje įsteigti ir patvirtinti teisės aktais šie draustiniai:

- Šakynos geomorfologinis draustinis, įsteigtas 1988 m.;
- Varputėnų geomorfologinis draustinis, įsteigtas 1988 m.;
- Šilkalnio geomorfologinis draustinis, įsteigtas 1992 m.;
- Gelžės botaninis–zoologinis draustinis, įsteigtas 1992 m.

Miškų urėdijos ūkinė veikla yra vykdoma pagal vidinį miškotvarkos projektą, kuris rengiamas pagal Aplinkos ministerijos patvirtintas Vidinės miškotvarkos projektų rengimo taisyklės ir metodiką, nustatytus kriterijus. Vidinės miškotvarkos projektų rengimo taisyklės reglamentuoja visų nuosavybės formų miškų vidinės miškotvarkos projektų rengimą, tikslinimą, tvirtinimą, registravimą ir jų parengimo kokybės kontrolę. Rengiant projektą, vadovautasi Miškų įstatymu, Saugomų teritorijų įstatymu, Medžioklės įstatymu, Vidinės miškotvarkos projektų rengimo taisyklėmis, Miškotvarkos darbų vykdymo instrukcija, Aplinkos ministro patvirtintais, ūkinę veiklą reglamentuojančiais normatyvais ir kitais galiojančiais teisės aktais. Valstybinių miškų vidinės miškotvarkos projektą sudaro taksacinė, kartografinė ir projektinė medžiaga.

Vidinės miškotvarkos projektai – tai miškų ūkio veiklos planai, rengiami visoms valstybinių miškų valdytojų ir privačioms miškų valdoms arba ne miškų ūkio paskirties žemės sklype esančiai miško žemei, ir skiriami konkrečių tvarkymo priemonių sistemai jose nustatyti.

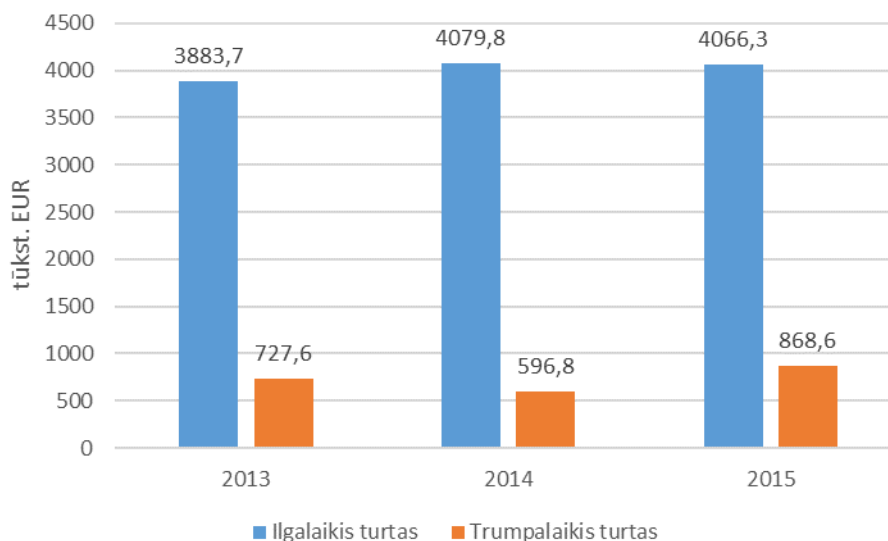
Mediena miškų urėdijoje sortimentuojama į pjautinuosius spygliuočių rąstus (33 proc.), pjautinuosius lapuočių rąstus (21 proc.), popiermedžius (21 proc.), plokščių medieną (17 proc.), malkas (8 proc.). Per paskutiniuosius 3 metus miškų urėdijos valstybinės reikšmės miškuose visų rūšių kirtimais kasmet paruošta vidutiniškai po 108,9 tūkst. m³ likvidinės medienos bei pardavė vidutiniškai 5,8 tūkst. m³ malkinės medienos nenukirstu mišku, iš jos 0,5 tūkst. m³ (apie 8 proc.) padarinės.

Miškų urėdijos teritorijoje veikia 8 apvalios medienos perdirbimo įmonės. Keletas iš jų: UAB „Juodeliai“, UAB „Miško toliai“, UAB „Kupriai“, UAB „Migva“, UAB „Bionovus“, kurios ir priklauso pagrindinei apvalios medienos pirkėjų iš miškų urėdijos grupei.

VĮ Kuršėnų miškų urėdijos patikėjimo teise valdomuose miškuose vystoma rekreacinė infrastruktūra – įrengtas informacinis centras, stovyklavietė, 38 poilsiavietės, 50 atokvėpio vietų, regykla, rekreacinis ir pažintinis takai, kiti objektai. Miškų urėdija aktyviai dalyvauja aplinkosaugos renginiuose, organizuoja miškasodžio talkas, globoja jaunuosius miško bičiulius.

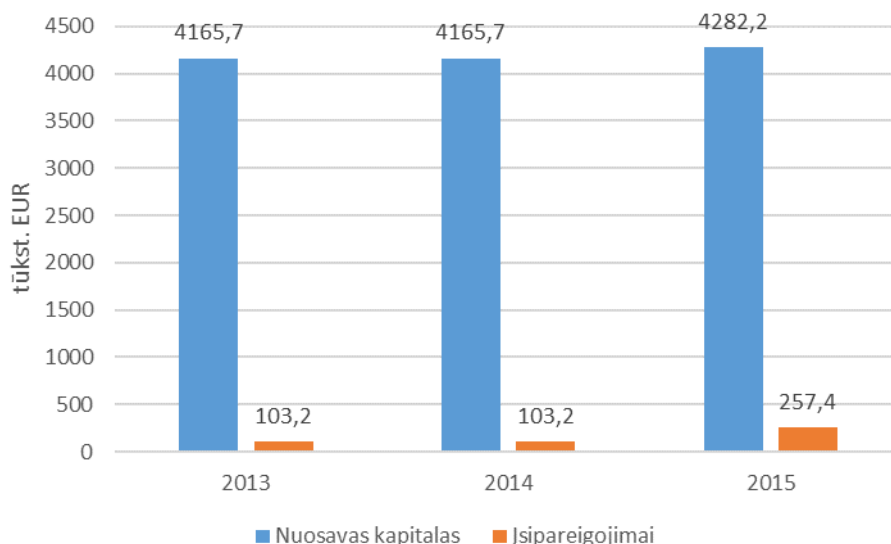
4.2. VĮ Kuršėnų miškų urėdijos situacijos analizė

Per analizuojamą laikotarpį VĮ Kuršėnų miškų urėdijos turtas padidėjo 7 proc. ir 2015 metų pabaigoje siekė 4,07 mln. EUR. Per tą patį laikotarpį miškininkystės ir miško ruošos sektoriaus įmonių turtas padidėjo 14,1 proc. VĮ Kuršėnų miškų urėdijos turtas sudaro 1,3 proc. viso šio sektoriaus įmonių turto.



15 pav. VĮ Kuršėnų miškų urėdijos ilgalaikis ir trumpalaikis turtas 2013-2015 metais

VĮ Kuršėnų miškų urėdijos ilgalaikis turtas analizuojamu laikotarpiu padidėjo 4,7 proc., o trumpalaikis turtas – 19,4 proc. Tačiau absoliutine išraiška ilgalaikis turtas padidėjo 182,5 tūkst. EUR, o trumpalaikis – 141,0 tūkst. EUR. Formaliai VĮ Kuršėnų miškų urėdija turto augimą apsprendžia ilgalaikio turto augimas, tačiau ir trumpalaikis turtas didėja pakankamai dideliais tempais.



16 pav. VĮ Kuršėnų miškų urėdijos nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai 2013-2015 metais

Per analizuojamą laikotarpį VĮ Kuršėnų miškų urėdijos nuosavas kapitalas padidėjo 2,8 proc., tuo tarpu kai įsipareigojimai padidėjo 2,5 karto. Absoliutiniu dydžiu šie rodikliai padidėjo praktiškai vienodai: jei nuosavas kapitalas padidėjo 116,5 tūkst. EUR, tai įsipareigojimai padidėjo 154,2 tūkst. EUR.

Kadangi VĮ Kuršėnų miškų urėdija savo veiklą vykdo miškininkystės ir medienos ruošos sektoriuje, tikslinga įmonės turto dedamųjų bei nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų pokyčių tempus palyginti su pokyčiais, tuo laikotarpiu vykusiais sektoriuje (8 lentelė).

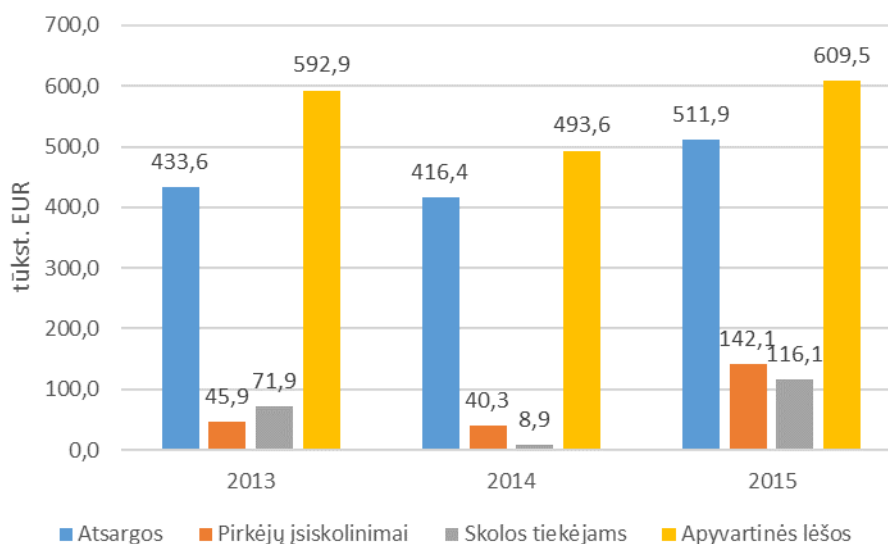
8 lentelė. VĮ Kuršėnų miškų urėdijos ir miškininkystės bei medžios ruošos sektoriaus balanso dedamųjų pokyčių tempai (proc.)

	VĮ Kuršėnų miškų urėdija	Miškininkystės ir medienos ruošos sektorius
Ilgalaikis turtas	4,7	13,4
Trumpalaikis turtas	19,4	15,2
Nuosavas kapitalas	2,8	-5,4
Įsipareigojimai	149,3	23,6
Turtas	7	14,1

Reikia pažymėti, kad pagal pagrindinių balanso rodiklių augimo tempus, VĮ Kuršėnų miškų urėdiją sektoriaus vidurkį lenkė pagal trumpalaikio turto augimą, kuris analizuojamoje įmonėje didėjo 4,2 procentiniais punktais daugiau, nei šakos vidurkis, išsipareigojimai didėjo daugiau ne 6 kartus greičiau. Pažymėtina, jog jei šakoje per analizuojamą laikotarpį nuosavas kapitalas sumažėjo 5,4 proc., tai analizuojamoje įmonėje jis padidėjo 2,8 proc. Tačiau šakos įmonės VĮ Kuršėnų miškų urėdiją lenkia ilgalaikio turto augimu. Analizuojamoje įmonėje ilgalaikis turtas padidėjo 4,7 proc., o sektoriuje 13,4 proc.

Apibendrinant galima teigti, kad negalime teigti, kad pagal balanso pagrindinių rodiklių dinamiką VĮ Kuršėnų miškų urėdija atsilieka nuo miškininkystės ir medienos ruošos įmonių vidurkio. Kai kuriais analizuotų rodiklių pokyčiais ji gerokai lenkė šio sektoriaus vidurkį.

Tikslinga išanalizuoti balanso rodiklius, kurie daro įtaką įmonės efektyvumo rodikliams ir palyginti juos su analogiškų rodiklių šakoje pokyčiais.



17 pav. VĮ Kuršėnų miškų urėdija pagrindiniai balanso rodikliai 2013-2015 m.

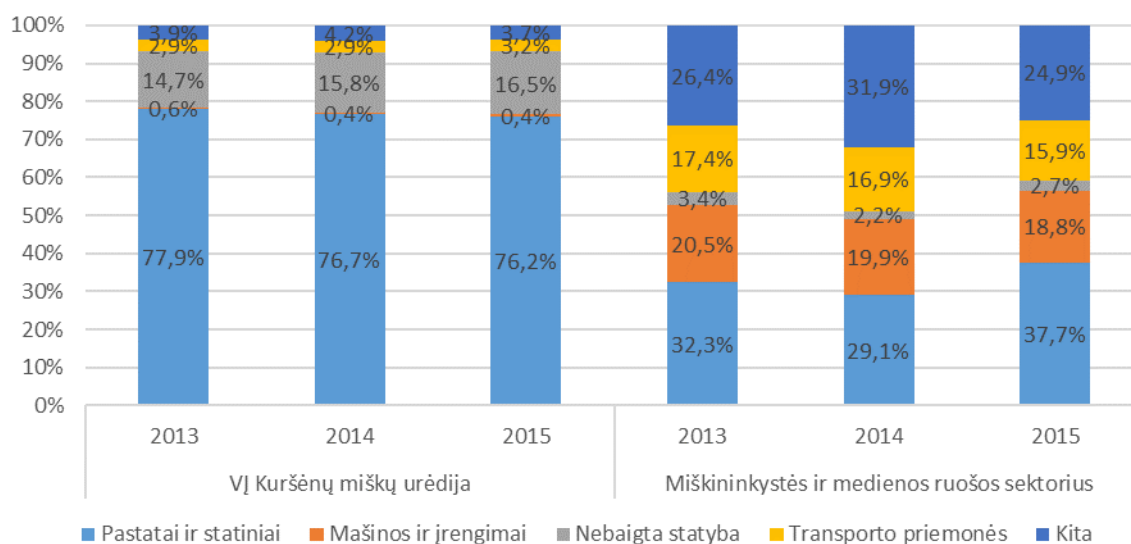
Per analizuojamą laikotarpį VĮ Kuršėnų miškų urėdijos visi balanso rodikliai, kurie daro poveikį veiklos efektyvumui, per analizuojamą laikotarpį padidėjo. Ypač padidėjo pirkėjų įsiskolinimai (3 kartus). Tai nėra gerai ir rodo, kad įmonė neefektyviai valdo atsiskaitymus su tiekėjais. Pirkėjų išsipareigojimų apimčių padidėjimas rodo, kad įmonė pirkėjams suteikia kreditus, kuriuos jie nėra likę greitai gražinti. Taip pat 61,4 proc. padidėjo įsiskolinimų tiekėjams apimtys. Tai rodo, kad įmonė atideda mokėjimus savo tiekėjams. Didėjantys įsiskolinimai tiekėjams mažina įmonės apyvartinį kapitalą ir gali susiklostyti situacija, kai smarkiai išaugus skoloms tiekėjams įmonei gali pritrūkti apyvartinių lėšų. Reikia pažymėti, kad apyvartinių lėšų apimtys padidėjo, tačiau per analizuojamą laikotarpį jų apimtys padidėjo tik 2,8 proc. Įmonei apyvartinių lėšų netrūksta. Todėl galima padaryti prielaidą, kad jos valdomos efektyviai ir esant reikalui įmonė

visada turi lėšų plėsti savo veiklą ar investuoti į gamybinių pajėgumų atnaujinimą. Šių rodiklių pokyčių tempai, lyginant su šakos vidutiniais, pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė. VĮ Kuršėnų miškų urėdijos ir miškininkystės bei medžios ruošos sektoriaus trumpalaikio turto ir trumpalaikių išipareigojimų dedamųjų pokyčių tempai (proc.)

	VĮ Kuršėnų miškų urėdija	Miškininkystės ir medienos ruošos sektorius
Atsargos	18,0	16,4
Pirkėjų įsiskolinimai	209,7	21,2
Skolos tiekėjams	61,4	-3,0
Apyvartinės lėšos	2,8	20,1

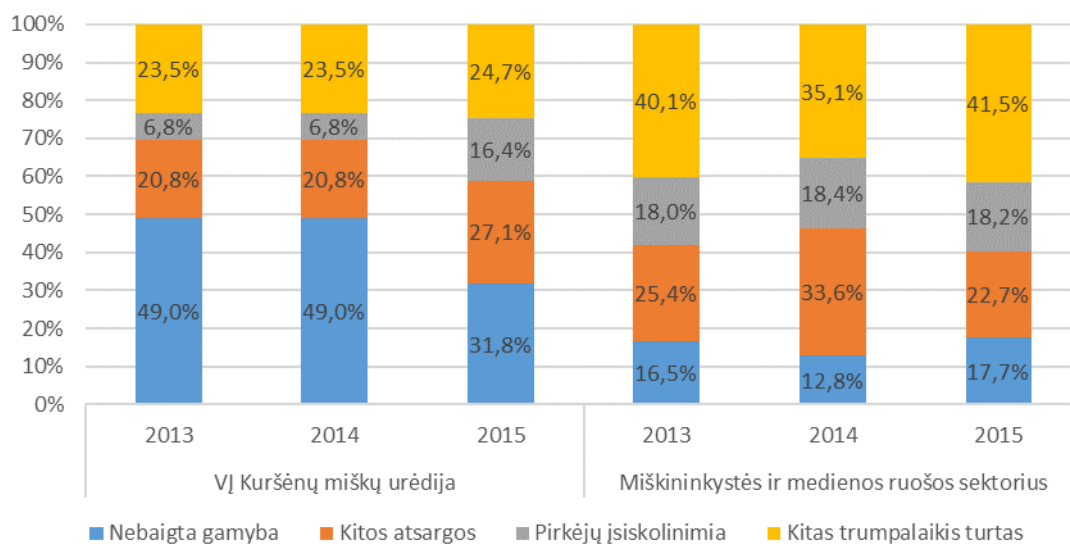
Reikia pažymėti, kad VĮ Kuršėnų miškų urėdijos pirkėjų įsiskolinimai padidėjo praktiškai 10 kartų daugiau nei šakos vidurkis. Tai yra nerimą keliantis signalas, kad įmonė turi susirūpinti savo atsiskaitymų su tiekėjais politika. Taip pat, jei miškininkystės ir medienos ruošos sektoriaus įmonių skolos tiekėjams nuo 2013 iki 2015 metų sumažėjo 3 proc., tai VĮ Kuršėnų miškų urėdijos šis rodiklis padidėjo 61,4 proc. Galima padaryti prielaidą, kad urėdija vėluoja atsiskaityti su savo rangovais. Kadangi įmonė turi pakankamai apyvartinių lėšų, toks padidėjimas nėra labai pavojingas, tačiau bet kuriuo atveju, jei sutartyse su tiekėjais numatyti delspinigiai, tokių skolų aptarnavimas reikalauja papildomų lėšų.



18 pav. VĮ Kuršėnų miškų urėdijos ir miškininkystės ir medienos ruošos ilgalaikio turto struktūra

Iš 18 pav. pateiktos diagramos galima pastebėti, kad VĮ Kuršėnų miškų urėdijos ilgalaikio materialiojo turto struktūra labai skiriasi nuo miškininkystės ir medienos ruošos sektoriaus įmonių ilgalaikio materialiojo turto struktūros. Jei sektoriaus įmonių materialiaame turte pastatai ir statiniai

sudaro apie 33 proc. viso materialiojo turto, tai VĮ Kuršėnų miškų urėdijos ilgalaikiame materialiaame turte ši dalis sudaro 77 proc. Tuo tarpu mašinos ir įrengimai sektoriaus įmonių turte sudaro apie 19 proc., o VĮ Kuršėnų miškų urėdijos turte ši dalis sudaro 0,5 proc. ir per analizuojamą laikotarpį mažėjo. Galima padaryti prielaidą, kad VĮ Kuršėnų miškų urėdijos ilgalaikis materialus turtas nėra valdomas efektyviai: didelė pastatų ir statinių dalis reikalauja pakankamai didelių išlaikymo išlaidų, o maža įrengimų ir mašinų dalis rodo, kad pagrindinius savo darbus įmonė patiki rangovams, kuriuos yra sunku kontroliuoti. Todėl, siekdama padidinti savo veiklos efektyvumą, VĮ Kuršėnų miškų urėdija turėtų peržiūrėti savo valdomus pastatus ir statinius ir dalies, kurie yra visiškai nenaudojami, atsisakyti. Tuo tarpu urėdija galėtų įsigyti mašinų ir įrengimų, kad galėtų dalį darbų atlikti savo jėgomis, kas leistų sumažinti produkcijos savikainą ir padidinti bendrąjį pelną.

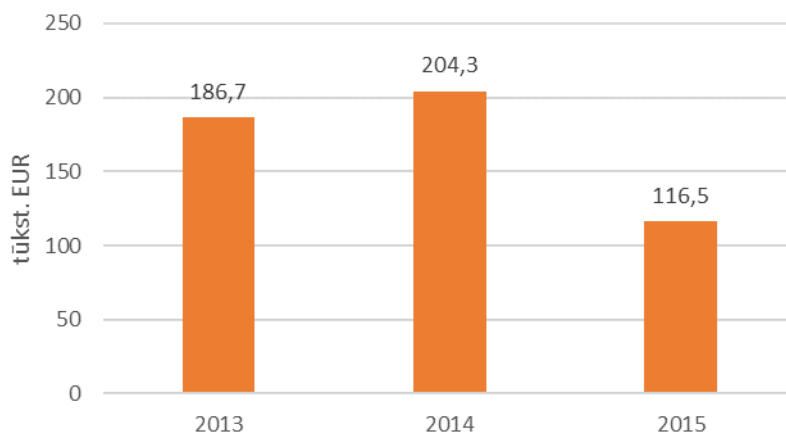


19 pav. VĮ Kuršėnų miškų urėdijos ir miškininkystės ir medienos ruošos ilgalaikio turto struktūra

Didžiausią dalį VĮ Kuršėnų miškų urėdijos trumpalaikio turto struktūroje užima nebaigta gamyba, kuri sudaro apie 30 proc. viso trumpalaikio turto ir apie 50 proc. visų atsargų. Tuo tarpu šakos įmonėse nebaigta gamyba sudaro apie 17 proc. trumpalaikiame turte ir 30 proc. visoje atsargų apimtyje. Nebaigtos gamybos atsargos išderina gamybos ciklą ir didina įmonės išlaidas jų saugojimui. Todėl sumažinus nebaigtos gamybos atsargų apimtį galima padidinti įmonės veiklos efektyvumą. Taip pat per 2015 metus VĮ Kuršėnų miškų urėdijos trumpalaikiame turte labai smarkiai (10 procentinių punktų) padidėjo pirkėjų įsiskolinimų dalis. Nors ši dalis dar nepasiekė šakos įmonių pirkėjų įsiskolinimų dalį (18,2 proc.), tačiau tendencija turėtų kelti nerimą.

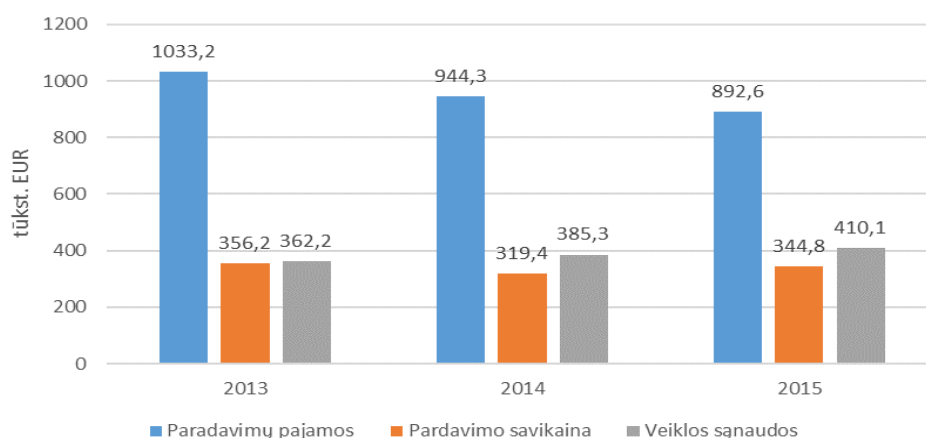
Apibendrinant galima teigti, kad atlikus VĮ Kuršėnų miškų urėdijos balanso horizontaliąją ir vertikaliosią analizę, identifikuotos kelios problemos, kurios reikalauja tam tikrų sprendimų: didelė pastatų ir statinių dalis ilgalaikiame turte, kas palyginus su analogiškų įmonių turto struktūra,

leidžia padaryti prielaidą, kad didelė VĮ Kuršėnų miškų urėdijos pastatų ir statinių yra nenaudojami ir tik reikalauja jų priežiūros išlaidų; didėjantys pirkėjų išskolinimai rodo, kad reikalinga optimizuoti VĮ Kuršėnų miškų urėdijos atsiskaitymų su pirkėjais ir kreditų jiems suteikimo politiką; didelė nebaigtos gamybos atsargų dalis reikalauja optimizuoti sutarčių pasirašymą su pirkėjais, kad jie tiksliai ir laiku išsivežtų nebaigtą gamybą arba kad VĮ Kuršėnų miškų urėdija įsigytu savo mašinų ir įrengimų ir dalį gamybos atliktų savo jėgomis, o ne rangovų pagalba.



20 pav. VĮ Kuršėnų miškų urėdija grynojo pelno apimtys 2013-2015 metais

Per analizuojamą laikotarpį VĮ Kuršėnų miškų urėdija grynasis pelnas sumažėjo 37,6 proc. Jei 2014 metais grynasis pelnas, lyginant su 2013 metais, buvo padidėjęs, tai jo apimtys labai sumažėjo 2015 metais. Analizuojant miškininkystės ir medienos ruošos sektoriaus įmonių grynąjį pelną, reikia pažymėti, kad 2015 metais šis sektorius baigė su nuostoliais, o grynojo pelno mažėjimas buvo pastebimas jau nuo 2013 metų. Todėl galima teigti, kad nors VĮ Kuršėnų miškų urėdijos grynasis pelnas ir mažėja, tačiau ji dirba pelningai, tuo tarpu didelė sektoriaus įmonių dalis dirba nuostolingai.



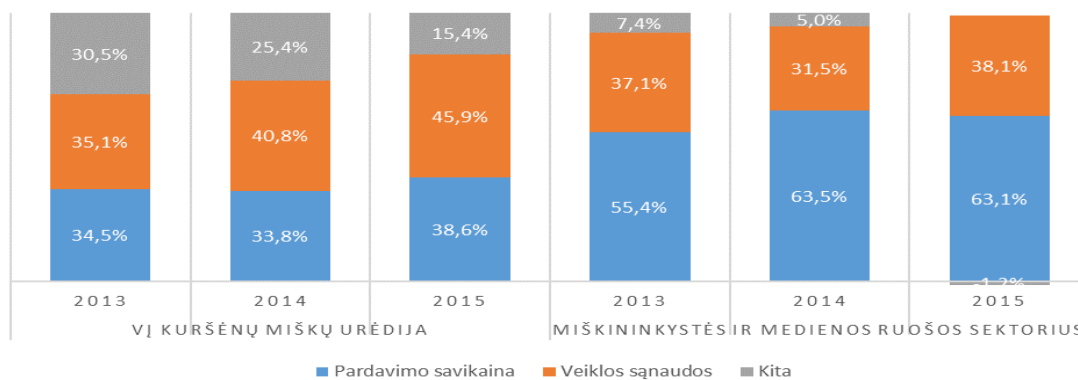
21 pav. VĮ Kuršėnų miškų urėdija pardavimo apimtys, produkcijos savikaina ir veiklos sąnaudos 2013-2015 metais

Per analizuojamą laikotarpį VĮ Kuršėnų miškų urėdijos pardavimų apimtys mažėjo, o pardavimo savikaina ir veiklos sąnaudos didėjo. Tai rodo, kad įmonės veiklos efektyvumas mažėja, nes realiai mažėjant pardavimų apimtims turėtų mažėti ir jų savikaina. Savikainos didėjimas galimas tuo atveju, kai gamyba vyksta pasitelkiant kitas organizacijas kaip rangovus, o jos didina savo paslaugų kainas. Veiklos sąnaudų augimas taip pat rodo neefektyvų organizacijos valdymą. Todėl siekiant aiškiau išsiaiškinti veiklos sąnaudų didėjimo problemą, reikalinga atlikti šių sąnaudų sudėties analizę. Pardavimų pajamų, savikainos ir veiklos sąnaudų apimčių pokyčiai, lyginant su pokyčiais miškininkystės ir medienos ruošos sektoriuje pateikti 10 lentelėje.

10 lentelė. VĮ Kuršėnų miškų urėdijos pardavimų pajamų, savikainos ir veiklos sąnaudų apimčių pokyčiai, lyginant su pokyčiais miškininkystės ir medienos ruošos sektoriuje (proc.)

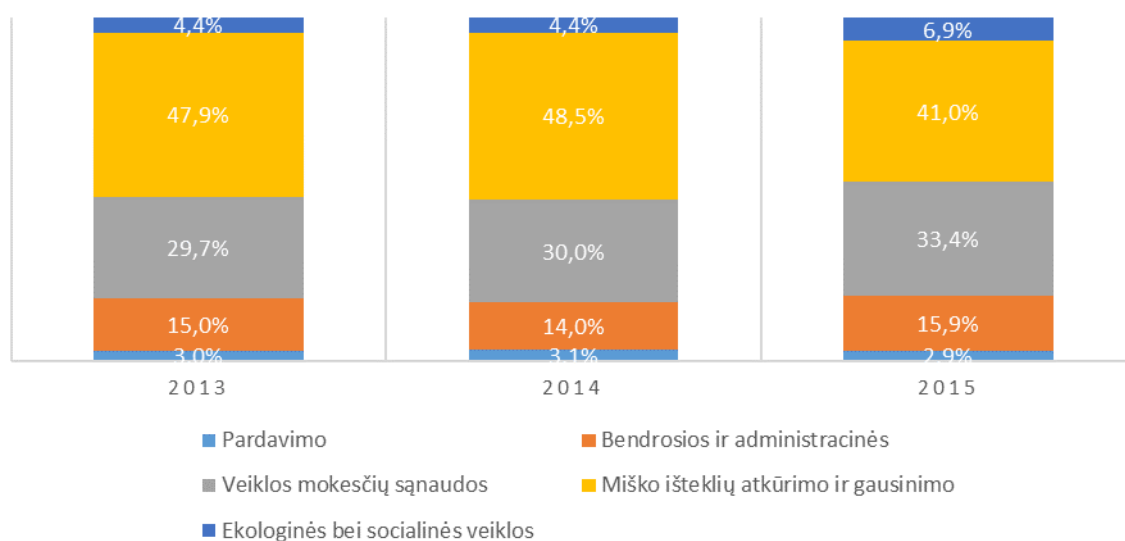
	VĮ Kuršėnų miškų urėdija	Miškininkystės ir medienos ruošos sektorius
Pardavimų pajamos	-13,6	8,3
Pardavimo savikaina	-3,2	23,2
Veiklos sąnaudos	13,2	11,2

Palyginus VĮ Kuršėnų miškų urėdijos pelno (nuostolio) ataskaitos straipsnių pokyčius su analogiškais pokyčiais miškininkystės ir medienos ruošos sektorių įmonių pokyčiais, galima padaryti išvadą, kad pardavimų ir jų savikainos pokyčiais šakos įmonės gerokai lenkė VĮ Kuršėnų miškų urėdiją. Jei sektoriaus įmonių pardavimų apimtys padidėjo 8,3 proc., tai analizuojamo miškų urėdijos pardavimų apimtys sumažėjo. Miškininkystės ir medienos ruošos sektoriaus įmonių pardavimams padidėjus, jų savikaina padidėjo tris kartus daugiau. Tačiau VĮ Kuršėnų miškų urėdijos pardavimams sumažėjus, jos produkcijos savikaina mažėjo beveik keturis kartus lėčiau. Mažėjančius pardavimus gali lemti ir tai, kad, kaip jau buvo nustatyta, didelė produkcijos dalis yra nebaigtoje gamyboje. Todėl galima padaryti prielaidą, kad nebaigtos gamybos apimtys sąlygoja ir pardavimų mažėjimą. Todėl reikalingas efektyvesni gamybos ir pardavimų valdymas.



22 pav. VĮ Kuršėnų miškų urėdija ir miškininkystės ir medienos ruošos sektoriaus produkcijos savikaina ir veiklos sąnaudos pardavimų apimtyje 2013-2015 metais

Lyginant VĮ Kuršėnų miškų urėdijos ir miškininkystės bei medienos ruošos sektoriaus produkcijos savikainos ir veiklos sąnaudų dalis pardavimų apimtyje galima pastebėti, kad sektoriaus įmonėse didėjo pardavimų savikaina, o veiklos sąnaudų dalis padidėjo per analizuojamą laikotarpį nežymiai. Tačiau 2015 metais miškininkystės ir medienos ruošos sektorius turėjo veiklos nuostolį, o VĮ Kuršėnų miškų urėdiją visą analizuojamą laikotarpį turėjo veiklos pelną. Jei analizuojamos miškų urėdijos produkcijos savikainos dalis pardavimų apimtyje padidėjo 1,1 procentiniu punktu, tai veiklos sąnaudų dalis padidėjo 10,8 procentiniais punktais. Tai leidžia daryti išvadą, kad VĮ Kuršėnų miškų urėdija turėtų susirūpinti veiklos sąnaudomis ir jų mažinimu.



23 pav. VĮ Kuršėnų miškų urėdijos veiklos sąnaudų struktūra 2013-2015 metais

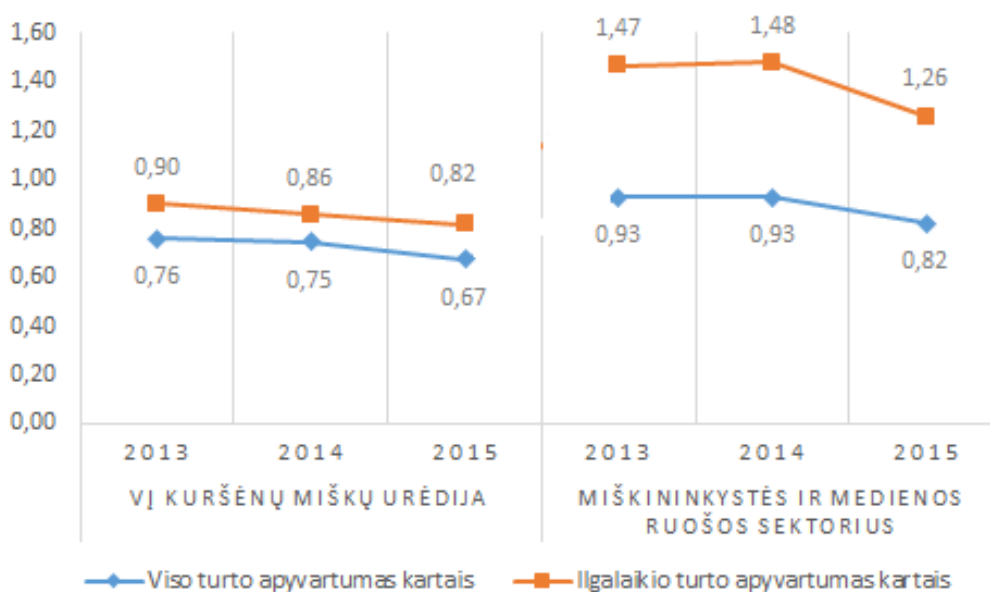
Analizuojant VĮ Kuršėnų miškų urėdijos veiklos sąnaudų struktūrą galima pastebėti, kad per analizuojamą laikotarpį ženkliai padidėjo veiklos mokesčių sąnaudos. Šias sąnaudas miškų urėdijose sudaro privalomieji atskaitymai į valstybės biudžetą iš pajamų už parduotą žaliavinę medieną ir nenukirstą mišką. Tokie atskaitymai sudaro 15 proc., kaip ir pelno mokestis. Kadangi šie mokesčiai miškų urėdijoms, kaip valstybės valdomoms įmonėms, taikomi pagal įstatymą, jų mažinti ar optimizuoti nėra galimybės. Tačiau galima daugiau sumažinti miško atkūrimo ir gausinimo išlaidas, jei urėdija pati augintų sodinukus. Tai leistų sumažinti patiriamas veiklos sąnaudas, kas padidintų pelną.

Tokiu būdu atlikta VĮ Kuršėnų miškų urėdija veiklos finansinius rezultatus galima padaryti išvadas, kad:

- ilgalaikis materialus turtas VĮ Kuršėnų miškų urėdijoje nėra valdomas pakankamai efektyviai. Galima atsisakyti dalies pastatų ir statinių, kurie yra nenaudojami, kas leis sumažinti jų išlaikymo išlaidas;

- didėjantys pirkėjų įsiskolinimai reikalauja, kad VĮ Kuršėnų miškų urėdija peržiūrėtų savo atsiskaitymų su pirkėjais politiką: sutrumpinti atsiskaitymo laiką arba griežtinti pardavimo kreditų suteikimo pirkėjams tvarką, kad būtų galima išvengti ilgai vėluojančių ar nemokių klientų;
- reikalinga mažinti produkcijos savikainą, kuri didėja neproporcingai pardavimų apimtims. Tai galima padaryti dalį darbų, kurie yra šiuo metu perduodami rangovams, atliktų pati įmonė, įsigijusi visą tokių darbų atlikimui reikalingą techniką;
- siekiant sumažinti veiklos išlaidas, reikalinga veiklos mokesčių sąnaudų augimą kompensuoti mažinant miškų išteklių atkūrimo ir gausinimo sąnaudas. Tai galima būtų atlikti, jei VĮ Kuršėnų miškų urėdija pati pradėtų auginti sodinukus, o ne pirkti iš kitų juos tiekiančių įmonių. Dalį auginamų sodinukų analizuojama urėdija galėtų parduoti ir kitoms urėdijoms, kas padidintų jos pardavimų pajamas.

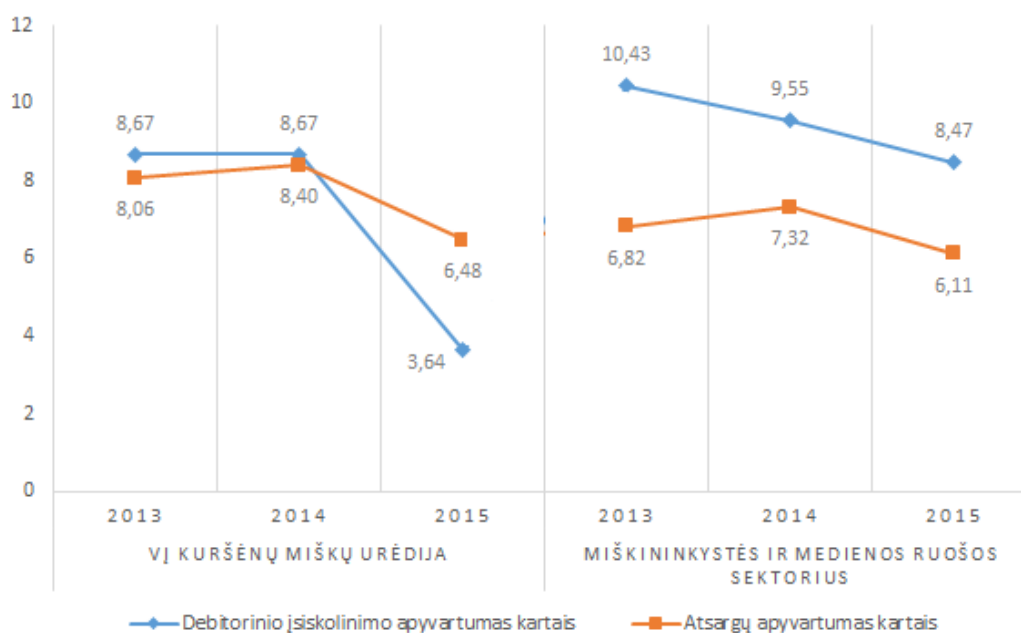
Analizuojant VĮ Kuršėnų miškų urėdijos veiklos efektyvumą, visų pirma skaičiuojami turto panaudojimo efektyvumo rodikliai.



24 pav. VĮ Kuršėnų miškų urėdijos ir miškininkystės bei medienos sektoriaus ilgalaikio ir viso turto panaudojimo efektyvumo rodikliai 2013-2015 metais

Visų pirma reikia pažymėti, kad turto apyvartumas parodo, kiek vienas įmonės turto euras sukuria pajamų. Aukštesnė šio rodiklio reikšmė reiškia efektyvesnę turto valdymą. Todėl galima teigti, kad lyginant su miškininkystės ir medienos ruošos sektoriaus įmonėmis, VĮ Kuršėnų miškų urėdijos turtas valdomas mažiau efektyviai. Taip pat reikia pažymėti, kad tiek analizuojamoje miškų urėdijoje, tiek ir sektoriuje šis rodiklis turi mažėjimo tendenciją. Taip pat tiek VĮ Kuršėnų miškų urėdija, tiek ir miškininkystės ir medienos ruošos sektoriuje pastebimas ilgalaikio turto apyvartumo

mažėjimas. Kuo didesnė šio rodiklio reikšmė, tuo reikalinga mažiau investicijų į ilgalaikį turta, kad būtų uždirbamos didesnės pajamos, o tuo pačiu ir aukštesnis ilgalaikio turto valdymo efektyvumo lygis. Iš 24 pav. pateiktos diagramos galima pastebėti, kad tiek analizuojamos miškų urėdijos, tiek ir sektoriaus ilgalaikio turto apyvartumo rodiklis analizuojamu laikotarpiu mažėjo. Be to reikia pripažinti, kad ir ilgalaikis turtas VĮ Kuršėnų miškų urėdijoje yra valdomas mažiau efektyviai, nei miškininkystės ir medienos ruošos sektoriuje.



25 pav. VĮ Kuršėnų miškų urėdijos bei miškininkystės ir medienos sektoriaus debitorinio įsiskolinimo ir atsargų apyvartumo rodikliai 2013-2015 metais

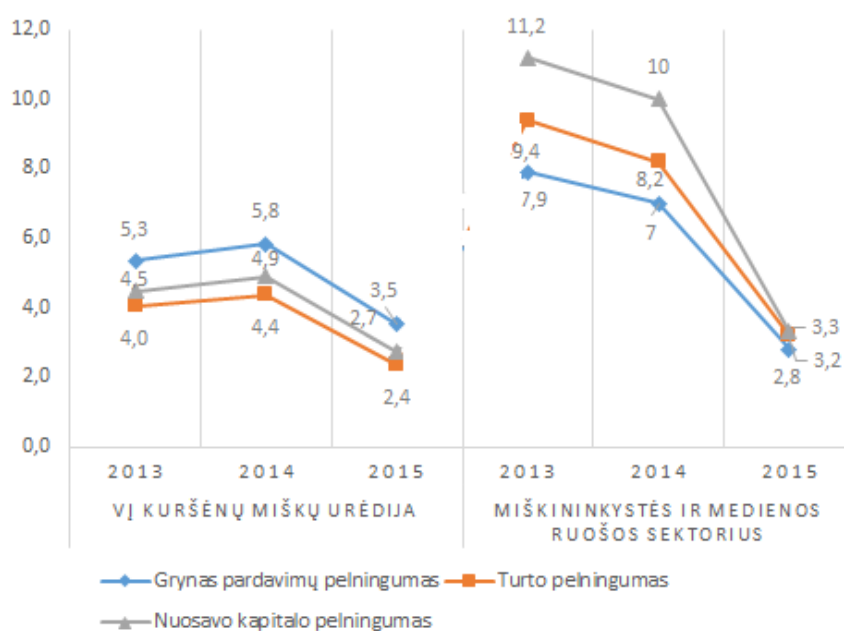
Visų pirma reikia pažymėti, kad VĮ Kuršėnų miškų urėdijos bei miškininkystės ir medienos sektoriaus debitorinio įsiskolinimo ir atsargų apyvartumo rodikliai 2015 metais sumažėjo ir jei analizuojamos urėdijos debitorinio įsiskolinimo apyvartumo rodiklis 2015 metais buvo mažesnis už sektoriaus analogišką rodiklį, tai atsargų apyvartumo rodiklis – didesnis. Debitorinio įsiskolinimo apyvartumo rodiklis parodo pirkėjų skolų surinkimo efektyvumą. Kuo didesnė šio rodiklio reikšmė, tuo pirkėjai greičiau atsiskaito su įmone. Tačiau jei šis rodiklis yra per aukštas, gali būti, kad įmonė taiko per griežtą pirkėjų kreditavimo politiką ir dėl to gali nukentėti pardavimų apimtys. Galima padaryti prielaidą, kad analizuojama miškų urėdija taiko panašią pirkėjų kreditavimo politiką, kaip ir kitos sektoriaus įmonės, tačiau 2015 metais šis rodiklis sumažėjo ir reikalauja jo pagerinimo.

Tiek VĮ Kuršėnų miškų urėdijos, tiek ir miškininkystės bei medienos ruošos sektoriaus atsargų apyvartumo rodiklio reikšmės yra panašios, kaip panašios ir šio rodiklio kitimo tendencijos. Didesnė šio rodiklio reikšmė reiškia, kad atsargos realizuojamos greičiau ir greičiau uždirbami

pinigai. Kuo greičiau realizuojamos atsargos, tuo mažesnės jų saugojimo išlaidos ir mažesnės investicijos į jas.

Kitų turto valdymo efektyvumą apsprendžiančių rodiklių reikšmės pateiktos 1 priede. Reikia pažymėti, kad remiantis apskaičiuotomis rodiklių reikšmėmis, pablogėjo VĮ Kuršėnų miškų urėdijos apyvartinio kapitalo apyvartumo rodiklis, kas rodo, kad analizuojama urėdija turi dar papildomai investuoti į šį kapitalą, kad jo nepritrūktų. Tai taip parodo nepakankamai efektyvų apyvartinio kapitalo valdymą.

Apibendrinant galima teigti, kad Kuršėnų miškų urėdijos turtas valdomas mažiau efektyviai, lyginant su miškininkystės ir medienos ruošos sektoriaus, kuriam ir priklauso VĮ Kuršėnų miškų urėdija. Todėl reikalinga gerinti šiuos rodiklius, atitinkamai optimizuojant juos sudarančius elementus: stengti greičiau surinkti pirkėjų įsiskolinimus, atsisakyti nereikalingo ilgalaikio turto, o taip pat didinti investicijas į gamybinį ilgalaikį turtą, o taip pat stengtis didinti urėdijos produkcijos pardavimus, mažinant arba adekvačiai didinant pardavimų savikainą.



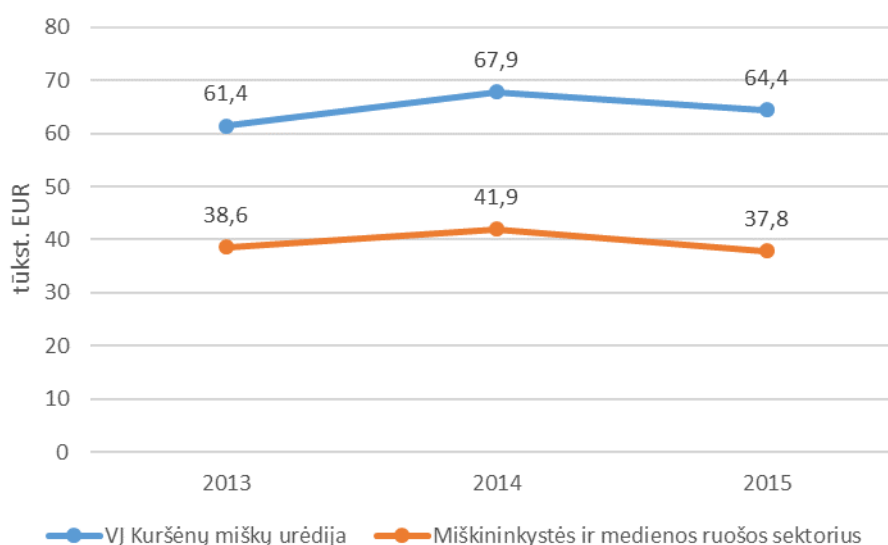
26 pav. VĮ Kuršėnų miškų urėdijos bei miškininkystės ir medienos sektoriaus pelningumo rodikliai 2013-2015 metais

Visų pirma reikia pažymėti, kad nuo 2013 metų miškininkystės ir medienos ruošos sektoriaus pelningumo rodiklių reikšmės mažėjo. Tuo tarpu VĮ Kuršėnų miškų urėdijos pelningumo rodikliai buvo padidėję 2014 metais, tačiau jau 2015 metais jie taip pat sumažėjo. Taip pat reikia pažymėti, kad 2013 ir 2014 metais sektoriaus pelningumo rodikliai buvo gerokai aukštesni nei VĮ Kuršėnų miškų urėdijos. Visų pirma reikia pažymėti, kad VĮ Kuršėnų miškų urėdija grynojo pelningumo rodiklis 2015 metais, lyginant su 2014 metais, sumažėjo 2,3 procentiniais punktais ir siekė 3,5 proc. Tuo tarpu šakos rodiklis buvo 3,2 proc. Tai galima būtų paaikškinti su šakoje

vykstančia konkurencija, kai konkurentai bando naudoti kainų konkurenciją. Tačiau kita vertus, šis rodiklis parodo įmonės veiklos efektyvumą ir jo mažėjanti reikšmė rodo, kad VĮ Kuršėnų miškų urėdija savo veiklą vykdo nepakankamai efektyviai ir silpnai kontroliuoja sąnaudas. Tai gali būti dėl jau minėto 9s priežasties, kad praktiškai visu medienos ruošos darbus urėdija atiduoda rangovams. Todėl reikia tikėtis, kad urėdijai įsigijus reikiamos technikos ir darbus atliekant pačiai, ji galės lengviau kontroliuoti sąnaudas ir padidinti savo veiklos efektyvumą.

Turto pelningumas parodo įmonės viso turto panaudojimo efektyvumą ir, remiantis Stunguriene ir Christausku (2014), rodiklio reikšmė turėtų būti nuo 56 proc. iki 20 proc. Šiuo atveju, tiek VĮ Kuršėnų miškų urėdijos, tiek miškininkystės ir medienos ruošos sektoriaus turto pelningumo rodiklis yra atitinkamai 2,4 proc. ir 3,3 proc. Tokiu būdu galima teigti, kad 2015 metais labiau smarkiai sumažėjo analizuojamos urėdijos ir sektoriaus, kuriai ji priklauso, turto panaudojimo efektyvumas.

Nuosavo kapitalo pelningumo rodiklis taip pat sumažėjo tiek analizuojamoje urėdijoje, tiek miškininkystės ir medienos ruošos sektoriuje. Kadangi šis rodiklis yra svarbus akcininkams, nes parodo praėjusio laikotarpio investicijų grąžą, sumažėjimas nėra naudingas valstybei, kaip VĮ Kuršėnų miškų urėdijos savininkei, nes investicijų grąža mažėja.



27 pav. VĮ Kuršėnų miškų urėdijos bei miškininkystės ir medienos sektoriaus darbo našumas 2013-2015 metais

Visų pirma reikia pažymėti, kad VĮ Kuršėnų miškų urėdijos darbo našumas analizuojamu laikotarpiu buvo praktiškai du kartus didesnis nei miškininkystės ir medienos ruošos sektoriaus darbo našumas. Po padidėjimo 2014 metais, tiek analizuojamos urėdijos, tiek ir sektoriaus darbo našumas 2015 metais sumažėjo. Didesne dalimi urėdijoje tai sąlygojo sumažėjusios pardavimų pajamos, nes darbuotojų skaičius keitėsi nežymiai.

Apibendrinant galima teigti, kad VĮ Kuršėnų miškų urėdijos veikla nepasižymi dideliu efektyvumu. Nepakankamai efektyvus turto valdymo efektyvumas, kas lemia silpną turto panaudojimą, o praktiškai visų efektyvumo rodiklių reikšmės mažesnės už šakos vidurkį reiškia, kad įmonei savo veiklą reikalinga tobulinti, kad būtų apsiektos aukštesnės veiklos efektyvumo rodiklių reikšmės.

4.3. VĮ Kuršėnų miškų urėdijos veiklos efektyvumo didinimo priemonės ir jų įvertinimas

Dalies rangovų atliekamų darbų perėmimas, įsigyjant nuosavą techniką. Šiuo metu praktiškai visus VĮ Kuršėnų miškų urėdijos apvaliosios medienos ruošos darbus atlieka rangovai. Siekiant sumažinti išlaidas rangovams, o tuo pačiu ir parduodamos produkcijos savikainą, urėdijai tikslinga įsigyti savo miškovežį ir dalį darbų atlikti savo jėgomis, įdarbinant papildomą darbuotoją medienos ruošos darbams. Miškovežio pirkimas padidins urėdijos turtą, o kadangi jis perkamas už nuosavas lėšas, padidės ir savininko nuosavybė. Balanso ir pelno/nuostolių ataskaitų straipsniai, kuriuos liečia dalies rangovų darbų perėmimas pateikti 11 lentelėje.

11 lentelė. Balanso ir pelno/nuostolio atskaitos straipsnių perskaičiavimas

	Einamieji metai	Po veiklos reorganizavimo
Turtas	4277623	4362623
Nuosavas kapitalas	4178620	4263620
Pardavimo pajamos	3317240	3383585
Pardavimų savikaina	1436808	1429624
Veiklos sąnaudos	1763864	1763864
Finansinė ir investicinė veikla	2244	2244
Įprastinės veiklos pelnas	118812	192341
Pelno mokestis	17822	28851
Grynasis pelnas	100990	163490

Visų pirma reikia pažymėti, kad dalį darbų iš rangovų perėmus VĮ Kuršėnų miškų urėdijai, parduodamos produkcijos savikaina sumažėja 0,5 proc. Tai pasiekama mažesnėmis sąnaudomis darbams atlikti ir didesnėmis galimybėmis kontroliuoti parduodamos produkcijos kokybę, nes šiuo atveju VĮ Kuršėnų miškų urėdija pati galės kontroliuoti kertamos medienos kokybę ir savo ruožtu 2 proc. padidinti pardavimų pajamas, parduodama aukštesnės kokybės medieną. Bendru atveju įmonės grynasis pelnas padidėja 60 proc.

Pirkėjų įsiskolinimų optimizavimas. Siekiant padidinti debitorinio įsiskolinimo apyvartumą, VĮ Kuršėnų miškų urėdijai tikslinga sugriežtinti kreditų pirkėjams suteikimo sąlygas. Tam įmonė turėtų suformuoti kreditų suteikimo klientams politiką. Kredito politikoje turi būti nurodyti priimamų mokėjimų būdai ir kokiomis sąlygomis ir priimami. Be to, kredito politikoje turi

būti numatyta ir klientų pretenzijų nagrinėjimo tvarka. Kredito politikoje turi būti numatyta nuolaidų klientams suteikimo tvarka, kas tokias nuolaidas gali teikti. Kredito politika svarbi dėl trijų priežasčių. Ji daro esminį poveikį pardavimams, ji įtakoja lėšų, susijusių su debitoriniu įsiskolinimu, apimtis ir ji daro įtaką pirkėjų įsiskolinimų netekimų apimtims.

VĮ Kuršėnų miškų urėdija atveju daroma prielaida, kad kredito politikos paruošimas ir įgyvendinimas leis įmonei sumažinti 10 proc. pirkėjų debitorinius įsiskolinimus, tačiau padidins veiklos sąnaudas, nes reikės papildomų žmogiškųjų išteklių šios politikos realizavimui. Taip pat daroma prielaida, kad tokios politikos realizavimo atveju iš pradžių gali sumažėti pardavimų apimtys, nes daliai pirkėjų produkcija gali būti neparduota, nes jie neatitinka įmonės kredito politikos nuostatų. Daroma prielaida, kad dėl kredito politikos realizavimo bendrosios ir administracinės veiklos sąnaudos padidės 3 proc., o pardavimai sumažės 0,15 proc.

12 lentelė. Balanso ir pelno/nuostolio ataskaitų straipsniai po kredito politikos realizavimo

	Einamieji metai	Po veiklos reorganizavimo
Turtas	4277623	4362623
Trumpalaikis turtas	526793	520833
Pirkėjų įsiskolinimai	59597	53637
Pardavimo pajamos	3317240	3373434
Pardavimų savikaina	1436808	1425335
Veiklos sąnaudos	1763864	1816780
Finansinė ir investicinė veikla	2244	2244
Įprastinės veiklos pelnas	118812	133563
Pelno mokestis	17822	20034
Grynasis pelnas	100990	113529

Realizavus kredito politiką, kartu su dalies veiklos iš rangovų perėmimu, VĮ Kuršėnų miškų urėdija grynasis pelnas padidėja 12,4 proc.

Optimalių paruoštos produkcijos perdavimo klientams grafikų sudarymas. Esamoje situacijoje, dalis rangovų paruoštos medienos laukia, kol pirkėjai ją pasiims. Reikalinga su pirkėjais ir rangovais sudaryti tikslus atliktų darbų grafikus, suderintus su pagamintos produkcijos išvežimo grafikai. Tai leidžia sumažinti atsargų, kurių dalis yra nebaigta gamyba, apimtis. Daroma prielaida, kad tokių grafikų sudarymas sumažins nebaigtos gamybos atsargas 10 proc. Tačiau reikia įvertinti tai, kad bus reikalingos papildomos administracinės sąnaudos, reikalingos tokių grafikų sudarymui ir jų vykdymo kontrolei. Tai padidins bendrąsias ir administracines sąnaudas 2 proc.

Dar viena priemonė, kuri leistų VĮ Kuršėnų miškų urėdijai pagerinti savo veiklos efektyvumą yra nenaudojamo ilgalaikio materialaus turto perleidimas. Pavyzdžiui, VĮ Kuršėnų miškų urėdijai priklauso jau senai nenaudojamas buvusios valgyklos pastatas, kurio rinkos vertė yra 47 tūkst. EUR. Šio pastato išlaikymui urėdija kiekvienais metais skiria po 6,3 tūkst. EUR. Tokiu

būdu, pardavusi šį pastatą, urėdijos ilgalaikio materialaus turto vertė sumažėtų, o taip pat sumažėtų veiklos sąnaudos.

Realizavus visas aptartas efektyvumo didinimo priemones, VĮ Kuršėnų miškų urėdijos balanso ir pelno/nuostolio ataskaitų pagrindiniai straipsniai pateikti 13 lentelėje.

13 lentelė. Balanso ir pelno/nuostolio ataskaitų straipsniai po efektyvumo didinimo priemonių realizavimo

	Einamieji metai	Po veiklos reorganizavimo
Ilgalaikis turtas	4277623	4315623
Trumpalaikis turtas	526793	520833
Pirkėjų įsiskolinimai	59597	53637
Atsargos	405046	381427
Nebaigta gamyba	236191	212572
Pardavimo pajamos	3317240	3400422
Pardavimų savikaina	1436808	1425335
Veiklos sąnaudos	1763864	1846816
Finansinė ir investicinės veikla	2244	2244
Įprastinės veiklos pelnas	118812	130515
Pelno mokestis	17822	19577
Grynasis pelnas	100990	110938

Tokiu būdu, realizavus priemones, kurių pagalba siekiama padidinti VĮ Kuršėnų miškų urėdijos efektyvumą, grynasis pelnas padidėja 9,8 proc. Taip pat pasikeičia ir atitinkami efektyvumo rodikliai, kuriuos reikalinga perskaičiuoti.

14 lentelė. VĮ Kuršėnų miškų urėdijos efektyvumo didinimo priemonių poveikis urėdijos finansiniams rezultatams

Efektyvumo didinimo būdas	Efektyvumo didinimo priemonė	Poveikis
Veiklos organizavimo optimizavimas	Dalis rangovų atliekamų darbų perima urėdija	Ilgalaikis turtas padidėja įsigytų įrengimų verte. Parduodamos produkcijos savikaina sumažėja 0,5 proc. Pajamų už parduotą produkciją apimtys padidėja 2 proc.
Pirkėjų įsiskolinimų mažinimas	Įmonė paruošia ir patvirtina savo kredito suteikimo pirkėjams politiką	Pirkėjų įsiskolinimai sumažėja 10 proc., veiklos sąnaudos padidėja 3 proc., o pardavimai sumažėja 0,15 proc.
Nebaigtos gamybos apimčių mažinimas	Su pirkėjais ir rangovais sudaromi suderinti optimalūs produkcijos išvežimo grafikai	Nebaigtos gamybos sąnaudos sumažėja 10 proc., o administracinės veiklos sąnaudos padidėja 2 proc.
Nenaudojamo ilgalaikio turto perleidimas	Parduodami urėdijos nenaudojami pastatai ir	Ilgalaikio materialiojo turto vertė sumažėja parduoto turto verte, o veiklos

	statiniai	sąnaudos – parduoto turto išlaikymo verte
--	-----------	---

VĮ Kuršėnų miškų urėdija, atsisakiusi dalies rangovų paslaugų ir šiuos darbus atlikdama pati, nepriklauso nuo rangovų diktuojamų tokių darbų kainų. Paruošusi ir įgyvendinusi adekvačią klientų kreditavimo politiką, urėdija pagreitins pirkėjų atsiskaitymą ir sumažins tikimybę parduoti produkciją nemokiems klientams. Pardavusi nenaudojamą ilgalaikį turtą, urėdija atsisakys jo išlaikymo išlaidų

VĮ Kuršėnų miškų urėdijos veiklos efektyvumo rodikliai iki efektyvumo didinimo priemonių diegimo ir po, pateikti 15 lentelėje.

15 lentelė. VĮ Kuršėnų miškų urėdijos efektyvumo rodikliai

	Iki priemonių diegimo	Po priemonių diegimo
Viso turto apyvartumas	0,672	0,703
Ilgalaikio turto apyvartumas	0,816	0,830
Trumpalaikio turto apyvartumas	3,819	6,529
Debitorinio įsiskolinimo apyvartumas	36,358	63,397
Atsargų apyvartumas	6,480	8,915
Nuosavo kapitalo apyvartumas	0,775	0,798
Bendras pardavimų pelningumas	0,567	0,581
Grynas pardavimų pelningumas	0,035	0,049
Turto pelningumas	0,024	0,026
Nuosavo kapitalo pelningumas	0,027	0,029

Iš 15 lentelėje pateiktų rezultatų galima padaryti išvadą, kad išanalizavus VĮ Kuršėnų miškų urėdijos efektyvumo rodiklius realiai padidėja urėdijos veiklos efektyvumas. Tai rodo pagerėję praktiškai visi efektyvumo rodikliai. Padidėja turto valdymo efektyvumo rodikliai. Pavyzdžiui, viso turto apyvartumas padidėja nuo 0,672 iki 0,703. Debitorinio įsiskolinimo apyvartumas padidėja nuo 36,358 kartų per metus iki 63,397 kartų per metus, o atsargų – nuo 6,48 iki 8,915 kartų per metus. Reikalinga taip pat pažymėti, kad padidėja ir vienas iš pagrindinių efektyvumo rodiklių – grynas pelningumas: nuo 3,5 iki 4,9 proc. Tokiu būdu VĮ Kuršėnų miškų urėdija efektyvumas padidėtų mažinant produkcijos savikainą, kurią galima atlikti perimat dalį rangovo darbų, optimizuojant kreditų pirkėjams suteikimo politiką, mažinant nebaigtos gamybos atsargas ir atsisakant nereikalingo ilgalaikio materialiojo turto.

Apibendrinant galima teigti, kad darbe naudotas efektyvumo vertinimo modelis, pakankamai pilnai atskleidžia įmonės efektyvumo vertinimo galimybes. Atliktos analizės rodo, kad geriausias rezultatas gaunamas lyginant įmonės rezultatus su bendrais sektoriaus, kurioje įmonė veikia, rezultatais. Naudojant šį modelį, bei jį koreguojant galima jį pritaikyti ir kitoms ne tik valstybinėms įmonėms.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Lietuvoje tik nedidelė valstybės valdomų įmonių dalis yra viršijusios valstybės iškelto 5 proc. nuosavo kapitalo gražos rodiklį. Visų pirma galima padaryti prielaidą, kurią išskėlė dar 2008 metais Valstybės kontrolės vykdytas Valstybės valdomų įmonių auditas, kad „ne visais atvejais valstybės įmonės užtikrina efektyvų valstybės turto panaudojimą, nes dalis įmonių valdo jų pagrindinei veiklai vykdyti nereikalingą turtą, o kartais visiškai jo nenaudoja“. Tačiau turo valdymo efektyvumas yra tik sudėtinė veiklos efektyvumo dalis. Todėl į problemą, kokios priežastys ir veiksniai nulemia tokią situaciją, kad didelė Valstybės valdomų įmonių dalis nepasiekia užbrėžtų rodiklių, reikalinga pažvelgti plačiau ir ištirti bei įvertinti valstybės valdomų įmonių efektyvumą.
2. Išanalizavus įmonės veiklos efektyvumo vertinimo modelius galima teigti, kad remiantis tik finansiniais rodikliais negalima sudaryti pakankamai pilno įmonės veiklos efektyvumo vaizdo, o veiklos efektyvumo vertinimo pagrindas yra verslo procesai, kurie nukreipti į klientų poreikių patenkinimą ir į kuriuos įtraukti visi įmonės darbuotojai. Pagrindinė problema, su kuria susiduriama analizuojant įmonės veiklos efektyvumą yra tai, kad daugeliu atveju efektyvumo negalima išmatuoti, galima tik jį įvertinti, pasinaudojant įvairiais rodikliais.
3. Apibendrinto ekonominio efektyvumo vertinimo modelio svarba yra tai, kad jis leidžia geriau ir greičiau suvokti įmonės finansinę situaciją, ją analizuoti, o taip pat vertinti ją, panaudojant skirtingus rodiklius, taikant įvairias vertinimo teorijas. Tokiu būdu galima pasiekti optimalius įmonės veiklos rezultatus, keičiant atitinkamų veiklų parametrus. Šio modelio metodologijos pagrindas - matavimo posistemis, o bendri pagrindiniai bruožai yra priežastiniai ryšiai ir sisteminis požiūris į ekonominės veiklos vertinimą. Tai leidžia geriau suvokti įmonės veiklą ir priimti atitinkamus sprendimus, kurie leistų padidinti valstybės valdomos įmonės veiklos efektyvumą.
4. Atlikus VĮ Kuršėnų miškų urėdijos efektyvumo rodiklių analizę, bei įvedus atitinkamus, pakeitimus atskiruose veiklos procesuose tvirtai galime teigti, kad galutiniame rezultate minėtos įmonės veiklos efektyvumas padidėja. Tai rodo pagerėję praktiškai visi efektyvumo rodikliai. Padidėja turto valdymo efektyvumo rodikliai, nuo 0,672 iki 0,703. Debitorinio įsiskolinimo apyvartumas padidėja nuo 36,358 kartų per metus iki 63,397 kartų per metus, o atsargų – nuo 6,48 iki 8,915 kartų per metus. Reikalinga taip pat pažymėti, kad padidėja ir vienas iš pagrindinių efektyvumo rodiklių – grynasis pelningumas: nuo 3,5 iki 4,9 proc. Tokiu būdu VĮ Kuršėnų miškų urėdija efektyvumas padidėtų mažinant produkcijos savikainą, kurią galima atlikti perimat dalį rangovų

darbų, optimizuojant kreditų pirkėjams suteikimo politiką, mažinant nebaigtos gamybos atsargas ir atsisakant nereikalingo ilgalaikio materialiojo turto.

LITERATŪRA

1. Aldrich, M. (2010). On the Track of Efficiency: Scientific Management Comes to Railroad Shops, 1900–1930. *Business History Review*, 84(03), 501-526.
2. Baležentis, T., Kriščiukaitienė, I. (2014). Lietuvos ūkininkų ūkių efektyvumo veiksniai ir šaltiniai. *Žemės ūkio mokslai*, 21(3), 191-200.
3. Bamberger, M., Rugh, J., Mabry, L. (2011). *RealWorld evaluation: Working under budget, time, data, and political constraints*. London: Sage pub.
4. Banchieri, L., Planas, F., Sanchez, M. (2011, June). What has been said, and what remains to be said, about the Balanced Scorecard?. *Proceedings of Rijeka Faculty of Economics, Journal of Economics and Business*, 29(1), 155-192.
5. Beheshti, C. (2010). Improving productivity and firm performance with enterprise resource planning. *Enterprise Information Systems*, 4(4), 445-472.
6. Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.
7. Brudan, A. (2010). Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 109-123.
8. Burlton, R. (2010). Delivering business strategy through process management. *Business Process Management*, 37(2), 5-37.
9. Carvalho, H., Azevedo, S., Cruz-Machado, V. (2012). Agile and resilient approaches to supply chain management: influence on performance and competitiveness. *Logistics research*, 4(1-2), 49-62.
10. Cherchye, L., Kuosmanen, T., Leleu, H. (2010). Technical and economic efficiency measures under short run profit maximizing behavior. *Recherches économiques de Louvain*, 76(2), 163-173.
11. Creswell, J. (2011). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. London: Pearson
12. Ekelund, R., Hébert, R. (2013). *A History of Economic Theory and Method*. London: Waveland Press, Inc.
13. Feshchur, R., Samulyak, V., Shyshkovskiy, S., Yavorska, N. (2012). Analytical instruments of management development of industrial enterprises. *ECONTECHMOD: an international quarterly journal on economics of technology and modelling processes*, 1, 327-341.

14. Gavurová, B., Šoltés, V. (2013). Application of the cross impact matrix method in problematic phases of the Balanced Scorecard system in private and public sector. *Journal of Applied Economic Sciences*, (1 (23)), 99-119.
15. Gimžauskienė, E. (2006). Veiklos vertinimo proceso ypatumai organizacinių vertybių aspektu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (39), 67-83.
16. Ginevičius, R. (2010). The effectiveness of cooperation of industrial enterprises. *Journal of Business Economics and Management*, 11(2), 283-296.
17. Goodstein, E., Polasky, S. (2014). *Economics and the Environment*. London: Wiley
18. Grawitch, M., Barber, L., Justice, L. (2010). Rethinking the work–life interface: It's not about balance, it's about resource allocation. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2(2), 127-159.
19. Greene, W., Khalaf, L. (2015). *Productivity and Efficiency Analysis*. Berlin: Springer
20. Hansen, L. (2014). Uncertainty outside and inside economic models. *National Bureau of Economic Research*, 20394, 1-67.
21. Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British accounting review*, 46(1), 33-59.
22. Hsu, Y., Liu, C. (2010). Environmental performance evaluation and strategy management using balanced scorecard. *Environmental monitoring and assessment*, 170(1-4), 599-607.
23. Humphreys, K., Trotman, K. T. (2011). The balanced scorecard: The effect of strategy information on performance evaluation judgments. *Journal of Management Accounting Research*, 23(1), 81-98.
24. Yang, M., Hong, P., Modi, S. (2011). Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance: An empirical study of manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, 129(2), 251-261.
25. Jhingan, M., Girija, M. (2014). *History of Economic Thought*. London: Vrinda Publications P Ltd.
26. Kallis, G., Kerschner, C., Martinez-Alier, J. (2012). The economics of degrowth. *Ecological economics*, 84, 172-180.
27. Kaplan R., Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard business school press
28. Kaplan, R. (2012). The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 539-545.

29. Kaplan, R., Anderson, S. (2013). *Time-driven activity-based costing: a simpler and more powerful path to higher profits*. Harvard: Harvard business press.
30. Kudinovienė, J. (2008). *Meno edukologinių tyrimų metodologijos pradmenys*. Vilnius: Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla
31. Lampe, H. W., Hilgers, D. (2015). Trajectories of efficiency measurement: A bibliometric analysis of DEA and SFA. *European Journal of Operational Research*, 240(1), 1-21.
32. Luptáčík, M., Böhm, B. (2010). Efficiency analysis of a multisectoral economic system. *Central European Journal of Operations Research*, 18(4), 609-619.
33. Matić, I. (2012). Measuring the effects of learning on business performances: Proposed performance measurement model. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 18(1), 278-284.
34. Micheli, P., Manzoni, J. (2010). Strategic performance measurement: Benefits, limitations and paradoxes. *Long Range Planning*, 43(4), 465-476.
35. Modell, S. (2012). The politics of the balanced scorecard. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 475-489.
36. Nandakumar, M., Ghobadian, A., O'Regan, N. (2010). Business-level strategy and performance: The moderating effects of environment and structure. *Management Decision*, 48(6), 907-939.
37. Niven, P. (2014). *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. London: Wiley
38. Northcott, D., Taulapapa, T. (2012). Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management*, 25(3), 166-191.
39. Nudurupati, S., Bititci, U., Kumar, V., Chan, F. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*, 60(2), 279-290.
40. Ostrom, E. (2011). Background on the institutional analysis and development framework. *Policy Studies Journal*, 39(1), 7-27.
41. Punch, K. (2013). *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd
42. Raiyani, J., Joshi, N. (2012). Eva Based Performance Measurement: A Case Study of SBI and HDFC Bank. *Management Insight*, 7(1).
43. Rogers, K. (2012). Exploring our ecological selves within learning organizations. *The Learning Organization*, 19(1), 28-37.

44. Striteska, M., Spickova, M. (2012). Review and comparison of performance measurement systems. *Journal of Organizational Management Studies*, 2012, 1.
45. Stungurienė, S.; Christauskas, Č. (2014). Benefits of Applying Different Depreciation Methods of Long-term Tangible Assets in a Company. *Socialiniai mokslai*, 82(4), 38-47
46. Subačienė, R. (2012). *Finansinė apskaita*. Vilnius: Vilniaus universitetas
47. Valmohammadi, C., Servati, A. (2011). Performance measurement system implementation using Balanced Scorecard and statistical methods. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(5), 493-511.
48. Vernon, R., Aharoni, Y. (2014). *State-Owned Enterprise in the Western Economies*. London: Routledge.
49. Watts, T., McNair-Connolly, C. J. (2012). New performance measurement and management control systems. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(3), 226-241.
50. Weil, D. (2012). *Economic Growth*. London: Routledge
51. Werner, M., Xu, F. (2012). Executing strategy with the balanced scorecard. *International Journal of Financial Research*, 3(1), 88.
52. Wilden, R., Gudergan, S., Nielsen, B., Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1), 72-96.
53. Župerkienė, E. (2009). Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių poveikis organizacijos veiklos rezultatams. *Tiltai*, 47(2), 1-7.

PRIEDAI

1 priedas. VĮ Kuršėnų miškų urėdijos turto valdymo efektyvumo rodikliai

	2013	2014	2015
Viso turto apyvartumas kartais	0,76	0,75	0,67
Viso turto apyvartumas dienomis	481,49	488,30	542,99
Ilgalaikio turto apyvartumas kartais	0,90	0,86	0,82
Ilgalaikio turto apyvartumas dienomis	405,51	425,98	447,42
Trumpalaikio turto apyvartumas kartais	4,80	5,86	3,82
Trumpalaikio turto apyvartumas dienomis	75,97	62,32	95,57
Debitorinio įsiskolinimo apyvartumas kartais	8,67	8,67	3,63
Debitorinio įsiskolinimo apyvartumas dienomis.	4,21	4,21	15,64
Atsargų apyvartumas kartais	8,06	8,40	6,48
Atsargų apyvartumas dienomis	45,28	43,47	56,32
Kreditorinio įsiskolinimo apyvartumas kartais	48,62	39,15	28,58
Kreditorinio įsiskolinimo apyvartumas dienomis	7,51	9,32	12,77
Apyvartinio kapitalo apyvartumas kartais	5,90	7,08	5,43
Grynojo turto apyvartumas	0,78	0,76	0,71
Nuosavo kapitalo apyvartumas	0,84	0,84	0,77

2 priedas. VĮ Kuršėnų miškų urėdijos balansas 2013-2014 metų

CRC kodas: 26E261B5

PATVIRTINTA

Generalinės miškų urėdijos
Audituotojas
prie Aplinkos ministerijos

generalinio miškų urėdo
2015 m. balandžio 29 d.
įsakymu Nr. 149

VĮ Kuršėnų miškų urėdija

(monės pavadinimas)

175651638, Gedimino 4A, Kuršėnai

(monės kodas, adresas, kiti duomenys)

2014 m. gruodžio 31 d. BALANSAS

2015.02.13 Nr. V1-1

(ataskaitos sudarymo data)

2014 m

(ataskaitinis laikotarpis)

litas

(ataskaitos likumo lygis ir valiuta)

Eil. Nr.	Turtas	Pastabos Nr.	Finansiniai metalai	Praėję finansiniai metalai
A.	ILGALAIKIS TURTAS		14086625	13409761
I.	NEMATERIALUSIS TURTAS	AR 3.4	100366	7265
I.1.	Plėtros darbai			
I.2.	Prestžas			
I.3.	Patentai, licencijos			
I.4.	Programinė įranga		4176	7265
I.5.	Kitas nematerialusis turtas		96190	
II.	MATERIALUSIS TURTAS	AR 3.5	13967322	13374091
II.1.	Žemė			
II.2.	Pastatai ir statiniai		10709565	10421320
II.3.	Mašinos ir įrenginiai		57196	74446
II.4.	Transporto priemonės		405649	391336
II.5.	Kiti įranga, prietaisai, įrankiai ir įrenginiai			
II.6.	Nebaigta statyba		2206347	1965049
II.7.	Kitas materialusis turtas		588565	521940
II.8.	Investicinis turtas		0	0
II.8.1.	Žemė			
II.8.2.	Pastatai			
III.	FINANSINIS TURTAS		0	0
III.1.	Po vienerių metų gautinos sumos			
III.2.	Kitas finansinis turtas			
IV.	KITAS ILGALAIKIS TURTAS		18937	28405
IV.1.	Atidėtojo mokesčio turtas			
IV.2.	Kitas ilgalaikis turtas	AR 3.7	18937	28405
B.	TRUMPALAIKIS TURTAS		2060674	2512280
I.	ATSARGOS, IŠANKSTINIAI APMOKĖJIMAI IR NEBAIGTOS VYKDYTI SUTARTYS		1458540	1534368
I.1.	Atsargos	AR 3.8	1437632	1497255
I.1.1.	Žaliavos ir komplektavimo gaminiai		160698	146338
I.1.2.	Nebaigta gamyba		1009840	1197456
I.1.3.	Pagaminta produkcija		267094	153461
I.1.4.	Pirktos prekės, skirtos perparduoti			
I.1.5.	Ilgalaikis materialusis turtas, skirtas parduoti			
I.2.	Išankstiniai apmokėjimai		20908	37113
I.3.	Nebaigtos vykdyti sutartys			
II.	PER VIENERIUS METUS GAUTINOS SUMOS	AR 3.9	266095	501623
II.1.	Pirkėjų įsiskolinimas		139237	156454
II.2.	Kitos gautinos sumos		126858	345169
III.	KITAS TRUMPALAIKIS TURTAS		0	0
III.1.	Trumpalaikės investicijos			
III.2.	Terminuoti indėliai			
III.3.	Kitas trumpalaikis turtas			
IV.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI	AR 3.10	336039	476289
	TURTO IŠ VISO:		16147299	15922041

Eil. Nr.	NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praeję finansiniai metai
C.	NUOSAVAS KAPITALAS		14383158	14514635
I.	ĮMONĖS SAVININKO KAPITALAS	AR 3.11	10569697	10480384
II.	TURTA, KURIS PAGAL ĮSTATYMUS GALI BŪTI TIK VALSTYBĖS NUOSAVYBĖ, ATITINKANTIS KAPITALAS			
III.	PERKAINOJIMO REZERVAS (REZULTATAI)			
IV.	REZERVAI	AR 3.13	3168669	2629582
IV.1.	Privalomasis		1048080	1036080
IV.2.	Kiti rezervai		2120589	1593502
V.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIS)	AR 3.12	644792	1404669
V.1.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)		644792	459199
V.2.	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)		0	945470
D.	DOTACIJOS, SUBSIDIJOS	AR 3.14	1407719	942389
E.	MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI		356422	465017
I.	PO VIENERIŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI		0	0
I.1.	Finansinės skolos		0	0
I.1.1.	Lizingo (finansinės nuomos) ar panašūs įsipareigojimai			
I.1.2.	Kredito įstaigoms			
I.1.3.	Kitos finansinės skolos			
I.2.	Skolos tiekėjams			
I.3.	Gauti išankstiniai apmokėjimai			
I.4.	Atidėjimai		0	0
I.4.1.	Įsipareigojimų ir reikalavimų padengimo			
I.4.2.	Pensijų ir panašių įsipareigojimų			
I.4.3.	Kiti atidėjimai			
I.5.	Atidėtojo mokesčio įsipareigojimas			
I.6.	Kitos mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai			
II.	PER VIENERIUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI	AR 3.15	356422	465017
II.1.	Ilgalaikių skolų einamųjų metų dalis			
II.2.	Finansinės skolos		0	0
II.2.1.	Kredito įstaigoms			
II.2.2.	Kitos skolos			
II.3.	Skolos tiekėjams		30830	248255
II.4.	Gauti išankstiniai apmokėjimai		33192	14767
II.5.	Pelno mokesčio įsipareigojimai		13495	686
II.6.	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai		200981	165914
II.7.	Atidėjimai			
II.8.	Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai		77924	35395
	NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISŲ:		16147299	15922041

Miškų urėdas
(įmonės vadovo pareigų pavadinimas)

(parašas)

Algimantas Kundrotas
(vardas ir pavardė)

Vyr. buhalterė
(įmonės vyriausiasis buhalteris)

(parašas)

Aldona Vaitkevičienė
(vardas ir pavardė)

3 priedas. VI Kuršėnų miškų urėdijos balansas 2014-2015 metų

CRC kodas: 0D28C003

VI Kuršėnų miškų urėdija

Tarpinis

(įmonės pavadinimas)

175651638, Gedimino 4A, Kuršėnai

(įmonės kodas, adresas, kiti duomenys)

2015 m. kovo 31 d. BALANSAS

2015.04.27

Nr.

VA-75

(ataskaitos sudarymo data)

2015 metai

eurais

(ataskaitinis laikotarpis)

(ataskaitos tikslumo lygis ir valiuta)

Eil. Nr.	Turtas	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
A.	ILGALAIKIS TURTAS		4066283	4079768
I.	NEMATERIALUSIS TURTAS		26211	29068
I.1.	Plėtros darbai			
I.2.	Prestižas			
I.3.	Patentai, licencijos			
I.4.	Programinė įranga		985	1209
I.5.	Kitas nematerialusis turtas		25226	27859
II.	MATERIALUSIS TURTAS		4033893	4045215
II.1.	Žemė			
II.2.	Pastatai ir statiniai		3072182	3101704
II.3.	Mašinos ir įrenginiai		15308	16565
II.4.	Transporto priemonės		129795	117484
II.5.	Kita įranga, prietaisai, įrankiai ir įrenginiai			
II.6.	Nebaigta statyba		667499	639002
II.7.	Kitas materialusis turtas		149109	170460
II.8.	Investicinis turtas		0	0
II.8.1.	Žemė			
II.8.2.	Pastatai			
III.	FINANSINIS TURTAS		0	0
III.1.	Po vienerių metų gautinos sumos			
III.2.	Kitas finansinis turtas			
IV.	KITAS ILGALAIKIS TURTAS		6179	5485
IV.1.	Atidėtojo mokesčio turtas			
IV.2.	Kitas ilgalaikis turtas		6179	5485
B.	TRUMPALAIKIS TURTAS		868565	596813
I.	ATSARGOS, IŠANKSTINIAI APMOKĖJIMAI IR NEBAIGTOS VYKDYTI SUTARTYS		517599	422422
I.1.	Atsargos		511889	416367
I.1.1.	Žaliavos ir komplektavimo gaminiai		67898	46541
I.1.2.	Nebaigta gamyba		276220	292470
I.1.3.	Pagaminta produkcija		167771	77356
I.1.4.	Pirktos prekės, skirtos perparduoti			
I.1.5.	Ilgalaikis materialusis turtas, skirtas parduoti			
I.2.	Išankstiniai apmokėjimai		5710	6055
I.3.	Nebaigtos vykdyti sutartys			
II.	PER VIENERIUS METUS GAUTINOS SUMOS		169915	77067
II.1.	Pirkėjų įsiskolinimas		142148	40326
II.2.	Kitos gautinos sumos		27767	36741
III.	KITAS TRUMPALAIKIS TURTAS		0	0
III.1.	Trumpalaikės investicijos			
III.2.	Terminuoti indėliai			
III.3.	Kitas trumpalaikis turtas			
IV.	PINIGAI IR PINIGŲ EKVIVALENTAI		181051	97324
	TURTO IŠ VISO:		4934848	4676581

Eil. Nr.	NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
C.	NUOSAVAS KAPITALAS		4282156	4165651
I.	ĮMONĖS SAVININKO KAPITALAS		3061196	3061196
II.	TURTA, KURIS PAGAL ĮSTATYMUS GALI BŪTI TIK VALSTYBĖS NUOSAVYBĖ, ATITINKANTIS KAPITALAS			
III.	PERKAINOJIMO REZERVAS (REZULTATAI)			
IV.	REZERVAI		917710	917710
IV.1.	Privalomasis		303545	303545
IV.2.	Kiti rezervai		614165	614165
V.	NEPASKIRSTYTASIS PELNAS (NUOSTOLIS)		303250	186745
V.1.	Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)		116505	186745
V.2.	Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)		186745	0
D.	DOTACIJOS, SUBSIDIJOS		395296	407704
E.	MOKĖTINOS SUMOS IR ĮSIPAREIGOJIMAI		257396	103226
I.	PO VIENERIŲ METŲ MOKĖTINOS SUMOS IR ILGALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI		0	0
I.1.	Finansinės skolos		0	0
I.1.1.	Lizingo (finansinės nuomos) ar panašūs įsipareigojimai			
I.1.2.	Kredito įstaigoms			
I.1.3.	Kitos finansinės skolos			
I.2.	Skolos tiekėjams			
I.3.	Gauti išankstiniai apmokėjimai			
I.4.	Atidėjimai		0	0
I.4.1.	Įsipareigojimų ir reikalavimų padengimo			
I.4.2.	Pensijų ir panašių įsipareigojimų			
I.4.3.	Kiti atidėjimai			
I.5.	Atidėtojo mokesčio įsipareigojimas			
I.6.	Kitos mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai			
II.	PER VIENERIUS METUS MOKĖTINOS SUMOS IR TRUMPALAIKIAI ĮSIPAREIGOJIMAI		257396	103226
II.1.	Ilgalaikių skolų einamųjų metų dalis			
II.2.	Finansinės skolos		0	0
II.2.1.	Kredito įstaigoms			
II.2.2.	Kitos skolos			
II.3.	Skolos tiekėjams		116060	8929
II.4.	Gauti išankstiniai apmokėjimai		2366	9613
II.5.	Pelno mokesčio įsipareigojimai		12598	3908
II.6.	Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai		114878	58208
II.7.	Atidėjimai			
II.8.	Kitos mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai		11494	22568
	NUOSAVO KAPITALO IR ĮSIPAREIGOJIMŲ IŠ VISO:		4934848	4676581



[Signature]

(parašas)

Algimantas Kundrotas
(vardas ir pavardė)

[Signature]

(parašas)

Aldona Vaiškevičienė
(vardas ir pavardė)

4 priedas. VI Kuršėnų miškų urėdijos pelno/nuostolio ataskaita 2013-2014 metų

GRC kodas: 96F9CA4D

PATVIRTINTA

VI Kuršėnų miškų urėdija
(įmonės pavadinimas)

Generalinės miškų urėdijos
prie Aplinkos ministerijos
generalinio miškų urėdų

175651638, Gedimino 4A, Kuršėnai

(įmonės kodas, adresas, kiti duomenys)

2015 m. balandžio 19 d.
įsakymu Nr. 119

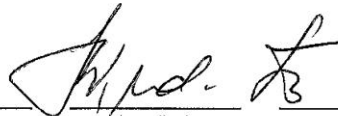
2014 m. gruodžio 31 d. PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA

2015.02.13 Nr. V1-1

(finansinės atskaitomybės sudarymo diena)

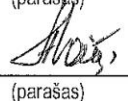
2014 metai (ataskaitinis laikotarpis)		litas (finansinės atskaitomybės valiuta ir jos tikslumo lygis)		
Eil. Nr.	Turtas	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
I.	PARDAVIMO PAJAMOS	AR 3.17	12.070.029	10.925.373
II.	PARDAVIMO SAVIKAINA		4.601.347	4.875.685
III.	BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)		7.468.682	6.049.688
IV.	VEIKLOS SĄNAUDOS		6.729.966	5.511.881
IV.1.	Pardavimo		204.275	170.101
IV.2.	Bendrosios ir administracinės		1.008.638	825.112
IV.3.	Veiklos mokesčių sąnaudos		2.000.131	1.809.185
IV.4.	Miško išteklių atkūrimo ir gausinimo	AR 3.18	3.223.926	2.356.338
IV.5.	Ekologinės bei socialinės veiklos	AR 3.18	292.996	351.145
V.	TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)		738.716	537.807
VI.	KITA VEIKLA		11.519	923
VI.1.	Pajamos		129.342	30.262
VI.2.	Sąnaudos		117.823	29.339
VII.	FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA	AR 3.17	28.052	11.155
VII.1.	Pajamos		28.055	23.338
VII.2.	Sąnaudos		3	12.183
VIII.	IPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)		778.287	549.885
IX.	PAGAUTĖ			
X.	NETEKIMAI			
XI.	PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIŠ APMOKĖSTINIMĄ	AR 3.19	778.287	549.885
XII.	PELNO MOKESTIS		133.495	90.686
XIII.	GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)		644.792	459.199

Miškų urėdas
(įmonės vadovo pareigų pavadinimas)



Algimantas Kundrotas
(vardas ir pavardė)

Vyr.buhalterė
(įmonės vyriausiasis buhalteris)



Aldona Vaitkevičienė
(vardas ir pavardė)

4 priedas. VI Kuršėnų miškų urėdijos pelno/nuostolio ataskaita 2014-2015 metų

CRC kodas: 66F280A3

PATVIRTINTA

Generalinės miškų urėdijos
Audituotas
prie Aplinkos ministerijos
generalinio miškų urėdo

VI Kuršėnų miškų urėdija
(įmonės pavadinimas)

175651638, Gedimino 4A, Kuršėnai

(įmonės kodas, adresas, kiti duomenys)

2016 m. balandžio 28 d.
išakymu Nr. 118-146

2015 m. gruodžio 31 d. PELNO (NUOSTOLIŲ) ATASKAITA

2016.02.12

Nr. 11-1

(finansinės atskaitomybės sudarymo diena)

2015 metai (ataskaitinis laikotarpis)		eurais (finansinės atskaitomybės valiuta ir jos tikslumo lygis)		
Eil. Nr.	Turtas	Pastabos Nr.	Finansiniai metai	Praėję finansiniai metai
I.	PARDAVIMO PAJAMOS		3.317.240	3.495.722
II.	PARDAVIMO SAVIKAINA		1.436.808	1.332.642
III.	BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)		1.880.432	2.163.080
IV.	VEIKLOS SĄNAUDOS		1.763.864	1.953.563
IV.1.	Pardavimo		51.108	59.162
IV.2.	Bendrosios ir administracinės		280.307	293.322
IV.3.	Veiklos mokesčių sąnaudos		588.464	579.278
IV.4.	Miško išteklių atkūrimo ir gausinimo		722.514	936.724
IV.5.	Ekologinės bei socialinės veiklos		121.471	85.077
V.	TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)		116.568	209.517
VI.	KITA VEIKLA		5.033	3.336
VI.1.	Pajamos		14.879	37.460
VI.2.	Sąnaudos		9.846	34.124
VII.	FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA		2.244	8.124
VII.1.	Pajamos		2.244	8.125
VII.2.	Sąnaudos		-	1
VIII.	IPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)		123.845	220.977
IX.	PAGAUTĖ			
X.	NETEKIMAI			
XI.	PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ		123.845	220.977
XII.	PELNO MOKESTIS		22.939	38.662
XIII.	GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)		100.906	182.315

Miškų urėdas

(įmonės vadovo pareigų pavadinimas)

(parašas)

Algimantas Kundrotas

(vardas ir pavardė)

(įmonės vyriausiasis buhalteris)

(parašas)

Aldona Vaitkevičienė

(vardas ir pavardė)