



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Rūta Barzdaitienė

ĮMONĖS STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ EKONOMINIS PAGRINDIMAS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas prof. Vytautas Snieška

KAUNAS 2017



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

ĮMONĖS STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ EKONOMINIS PAGRINDIMAS

Verslo ekonomika S000M138

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

VMGMVE-5 gr. Rūta Barzdaitienė
2016 12

Vadovas

Prof. Vytautas Snieška
2016 12

Recenzentė

Doc. dr. Alina Stundžienė
2016 12

KAUNAS 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Rūta Barzdaitienė

Verslo ekonomika S000M138

Baigiamojo magistro darbo „Įmonės strateginių sprendimų ekonominis pagrindimas“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gruodžio d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Rūtos Barzdaitienės** baigiamasis magistro darbas tema „Įmonės strateginių sprendimų ekonominis pagrindimas“ 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)

Barzdaitienė, Rūta. Economic Rationale for Strategic Decisions of the Company. Master's thesis in business economics/ supervisor prof. Vytautas Snieška. School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Research area and field: business economics

Key words: *strategic decision; economic rationale; financial analysis, scenario analysis.*

Kaunas, 2017, 68 p.

SUMMARY

The theme of Master's Final Thesis is relevant, because economic rationale of strategic decisions is an important part of strategic analysis and strategic process. The problem analysed in Master's Final Thesis – it is not clear in scientific literature what should be the model of economic rationale in strategic decisions, which could be used by companies making strategic decisions. The object of Master's Final Thesis is the economic rationale of strategic decisions.

The goal of Master's Final Thesis is to create a model of economic rationale of strategic decisions, and prove it in the case of researched company. The objectives of Master's Final Thesis are: 1. To reveal problem of economic rationale in strategic decisions making; 2. To analyse theoretical decisions of economic rationale of strategic decisions; 3. To prepare theoretical model of economic rationale of strategic decisions; 4. To research the economic rationale of strategic decisions in UAB Šešupės vingis.

Empirical research was performed using methods of logic, systemic analysis, financial data analysis; financial forecast method; interview; expert evaluation; scenario method.

Results of empirical research allowed to analyse strong and weak aspects of activity of UAB Šešupės vingis, to identify possible strategic decision, and to evaluate it. Results of research reveal that economic rationale is an important part of strategic decisions analysis. It is useful to adopt different perspectives of analysis (rational analysis and semi-rational analysis), determining strategic decisions and analysing their results and effect in different aspects.

TURINYS

Paveikslų sąrašas.....	6
Lentelių sąrašas	7
ĮVADAS	8
1. STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ EKONOMINIO PAGRINDIMO PROBLEMATIKA	10
2. STRATEGINIO SPRENDIMO EKONOMINIO PAGRINDIMO TEORINIAI SPRENDIMAI.....	14
2.1. Strateginio sprendimo samprata	14
2.2. Strateginio sprendimo pobūdis.....	16
2.3. Strateginio sprendimo pagrindimo ypatumai	18
2.3.1. Racionali prieiga.....	19
2.3.2. Riboto racionalumo prieiga	20
2.3.3. Intuityvi prieiga	22
2.4. Strateginio sprendimo ekonominio pagrindimo implikacijos ...	23
2.4.1. Finansinės analizės metodai	28
2.4.2. Subalansuotų rodiklių sistema	31
2.4.3. Ekonominio pagrindimo dedamoji scenarijų metodikoje..	32
2.4.4. Sprendimų pasirinkimų įgyvendinimo investicijų atsipirkimo analizės metodai ..	35
2.5. Apibendrintas strateginio sprendimo ekonominio pagrindimo modelis	37
3. STRATEGINIŲ SPRENDIMO EKONOMINIO PAGRINDIMO TYRIMO METODOLOGIJA	39
4. STRATEGINIŲ SPRENDIMO EKONOMINIO PAGRINDIMO UAB „ŠEŠUPĖS VINGIS“ TYRIMAS.....	42
4.1. UAB „Šešupės vingis“ veiklos apibūdinimas	42
4.2. Strateginių sprendimų ekonominio pagrindimo UAB „Šešupės vingis“ tyrimo rezultatai	44
4.2.1. UAB „Šešupės vingis“ aplinkos analizė.....	44
4.2.2. UAB „Šešupės Vingis“ finansinio pajėgumo analizė.....	46
4.2.3. UAB „Šešupės vingis“ SSGG analizė.....	50
4.2.4. Strateginių sprendimų paieška	50
4.2.5. Strateginio sprendimo įvertinimas.....	58
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	62
LITERATŪRA	64
PRIEDAI	68

Paveikslų sąrašas

1 pav. Požiūriai į strategijos sampratą	11
2 pav. Makro aplinkos analizės metodai.....	17
3 pav. Makroaplinkos analizės koncepcijų skirstymas.....	18
4 pav. Racionalaus sprendimo priėmimo procesas.....	19
5 pav. Aplinkos vertinimo modelis priimant strateginius sprendimus.....	24
6 pav. Strateginių sprendimų vertinimo modelis.....	24
7 pav. Veiklos poveikis strateginių sprendimų priėmimo dimensijoms.....	25
8 pav. Strategijos formavimo organizacijoje vertinimo finansų aspektu modelis.....	30
9 pav. Organizacijos finansinės analizės schema.....	30
10 pav. SRS modelis.....	31
11 pav. Apibendrintas strateginių sprendimų ekonominio pagrindimo modelis.....	38
12 pav. UAB „Šešupės vingis“ organizacinė struktūra.....	43
13 pav. UAB „Šešupės vingis“ darbuotojų skaičius 2009-2013 m., metų pradžioje.....	44
14 pav. Viešbučiuose apsistojusių lankytojų skaičius visose apskrityse 2015 m.	45
15 pav. UAB „Šešupės vingis“ pelno rodikliai, eur.....	46
16 pav. UAB „Šešupės vingis“ pardavimo pajamos, pardavimų savikaina ir veiklos sąnaudos rodikliai, eur.....	47
17 pav. UAB „Šešupės vingis“ pelningumo rodikliai, proc.	47
18 pav. UAB „Šešupės vingis“ nuosavas kapitalas, trumpalaikiai ir ilgalaikiai įsipareigojimai, eur.....	48
19 pav. UAB „Šešupės vingis“ mokumo, finansinio stabilumo rodikliai.....	49
20 pav. UAB „Šešupės Vingis“ strateginis žemėlapis	54

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Strateginių sprendimų sampratos.....	14
2 lentelė. Organizacijų tipų modeliai ir vertintini kriterijai.....	26
3 lentelė. Strateginių sprendimų kompleksinio vertinimo kriterijų sistema.....	27
4 lentelė. Finansinės analizės metodai.....	29
5 lentelė. Veiklos vertinimo rodikliai pagal balansuotų rodiklių modelį.....	32
6 lentelė. Makro ir mikro aplinkos analizės kriterijai.....	34
7 lentelė. Interviu klausimų pagrindimas.....	40
8 lentelė. UAB „Šešupės vingis“ SSGG analizė.....	50
9 lentelė. UAB „Šešupės vingis“ veiklos įvertinimo žmogiškųjų išteklių ir mokymosi, vidinio proceso, vartotojų, finansų kategorijos	51
10 lentelė. Veiklos vertinimo rodikliai pagal balansuotų rodiklių modelį.....	53
11 lentelė. Strateginio sprendimo finansinės prognozės prielaidos.....	55
12 lentelė. Pajamų iš naujos veiklos prognozės prielaidos.....	55
13 lentelė. Ilgalaikio turto nusidėvėjimo sąnaudos per metus (12 mėn.)	56
14 lentelė. Pelno (nuostolio) ataskaitos prognozė po strateginio sprendimo įgyvendinimo, eur .	56
15 lentelė. Pinigų srautų prognozė po strateginio sprendimo įgyvendinimo, eur.....	57
16 lentelė. Strateginio sprendimo įvertinimas investicijų atsipirkimo metodais.....	57
17 lentelė. Siūlomo strateginio sprendimo daugiakriterinio vertinimo rezultatai.....	58
18 lentelė. Veiksnių, galinčių paveikti UAB „Šešupės vingis“ veiklą, įvertinimas.....	59
19 lentelė. Ekspertų vertinimai apie tai, tikėtini šių aplinkos veiksnių pasikeitimai 2016-2017 m.	60
20 lentelė. Pelno (nuostolio) ataskaitos prognozė po strateginio sprendimo įgyvendinimo, eur	61
21 lentelė. Strateginio sprendimo įvertinimas investicijų atsipirkimo metodais pagal 1 ir 2 scenarijus.....	61

IVADAS

Darbo aktualumas. Strateginis valdymas yra svarbus kiekvienai įmonei, kurios tikslai orientuoti į ateitį, perspektyvą, kuri dirba šiandien tam, kad turėtų pelną ne tik tuojau pat, bet ir vėliau, tolimesniuose laikotarpiuose. Tokiu būdu įmonės neišvengiamai susiduria su poreikiu formuoti veiklos strategiją, o jos pagrindu – veiksmus – taktiką, kurios pagalba strategija yra realizuojama. Strategija turi atitikti įmonės tikslus. Be to, ji turi būti paremta įmonės realiai turimais arba galimais įgyti ištekliais – personalo, gamybiniais, finansiniais, marketingo. Tokiu būdu įmonė priima strateginius sprendimus, atitinkančius jos esamą situaciją, būklę, vidinės ir išorinės aplinkos veiksnius.

Strateginiai sprendimai įmonėse turi būti pagrįsti įmonės ekonominės, finansinės situacijos, bendros veiklos situacijos, aplinkos analizės rezultatais. Todėl formuojant strateginius sprendimus, būtina vertinti esamą įmonės situaciją, vidinę ir išorinę aplinką. Būtina vertinti, koki finansinių rezultatų įmonė gali tikėtis, kokią įtaką jos veiklai daro sezoniškumas, kaip juda įmonės pinigų srantai. Įmonės strateginiai sprendimai privalo būti racionaliai pagrįsti. Ekonominis strateginių sprendimų pagrįstumo vertinimas reikšmingas tuo, jog leidžia išvengti nepamatuotos finansinės rizikos, nes daugeliu atvejų strateginių sprendimų performavimas ir jos įgyvendinimas susiję su papildomomis išlaidomis, be to, neteisingi strateginiai sprendimai gali ne tik lemti nuostolius, bet reikšmingai susilpninti jos konkurencinę poziciją. Įmonėms aktualu turėti strateginių sprendimų ekonominio pagrindo modelį, kuriuo galėtų vadovautis priimdamos strateginius sprendimus.

Strateginių sprendimų formulavimas, kai kurie ekonominio pagrindimo klausimai analizuoti Lietuvos mokslininkų (Ginevičius, 2009; Ginevičius, Krinka ir Šimkūnaitė, 2010; Ginevičius ir Podvezko, 2008; Gimžauskienė ir Klovienė, 2010; Gudelytė, 2010; Gudonavičius ir Savanevičienė, 2008; Dzikevičius, Michnevič ir Ževžikova, 2008; Christauskas ir Kazlauskienė, 2009; Dubinas ir Smilga, 2008; Bivainis ir Zinkevičiūtė, 2006; Andriuščenka, 2008), taip ir naujausioje užsienio šalių autorių mokslinėje literatūroje (pavyzdžiui, Davies, John ir Thomas, 2014; Kolbina, 2015; Jaynes, 2015; Daaboul, Castagna, Cunha ir Bernard, 2014; Bettis, Gambardell ir Helfat, 2014). Nepaisant mokslinėje literatūroje skiriamo nemenko dėmesio strateginei analizei, trūksta detalaus apibendrinto strateginių sprendimų ekonominio pagrindimo modelio.

Darbo problema. Mokslinėje literatūroje lieka neaišku, kaip ekonominė dedamoji pasireiškia skirtinguose strateginių sprendimų metoduose. Atitinkamai formuluojama darbo problema - koks yra strateginių sprendimų ekonominio pagrindimo modelis, kurį įmonės galėtų taikyti priimdamos strateginius sprendimus.

Darbo objektas - strateginių sprendimų ekonominis pagrindimas.

Darbo tikslas – sukurti strateginių sprendimų ekonominio pagrindimo modelį ir patikrinti jį konkrečios įmonės atveju.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti strateginių sprendimų ekonominio pagrindimo problematiką;
2. Išnagrinėti teorinius ekonominio pagrindimo strateginiuose sprendimuose sprendimus;
3. Parengti teorinį strateginių sprendimų ekonominio pagrindimo modelį;
4. Atlikti UAB „Šešupės vingis“ strateginių sprendimų ekonominio pagrindimo tyrimą.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros loginės, sisteminės analizės metodas; įmonės finansinių duomenų analizės metodas; finansų prognozės metodai; interviu metodas, ekspertinio vertinimo metodas, scenarijų metodas.

Darbo struktūra. Darbą sudaro keturi skyriai. Pirmajame skyriuje atskleidžiama strateginių sprendimų ekonominio pagrindimo problematika, nagrinėtini šios problemos klausimai. Antrajame skyriuje analizuojami teoriniai strateginių sprendimų ekonominio pagrindimo sprendimai, analizuojamos susijusios sąvokos, strateginių sprendimų priėmimo modeliai, strateginių sprendimų pagrindimo metodai, sudaromas strateginių sprendimų ekonominio pagrindimo teorinis modelis. Trečiajame skyriuje pateikiamam strateginių sprendimų ekonominio pagrindimo tyrimo metodologija. Ketvirtajame skyriuje atliekamas UAB „Šešupės vingis“ strateginių sprendimų tyrimas ir analizuojami šio tyrimo rezultatai.

1. STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ EKONOMINIO PAGRINDIMO PROBLEMATIKA

Strategijos formavimo, strateginių sprendimų priėmimo klausimams mokslinėje literatūroje skiriamas didelis dėmesys. Strategijos sampratą, elementus, formavimo procesus analizavo žymūs penktojo-šeštojo dešimtmečio vadybos specialistai Chandler, Selznick, Ansoff, Drucker, vėlesni klasikai, kaip Porter (1980), šie klausimai aktualūs iki šiol (Nag, Hambrick ir Chen, 2007; Johnson, Scholes ir Whittington, 2008; Davies ir kt., 2014; Kolbina, 2015; Jaynes, 2015; Daaboul ir kt., 2014; Bettis ir kt., 2014) ir kt. Lietuvoje strateginių sprendimų aspektus nagrinėjo daugelis žymių mokslininkų (Ginevičius, 2009; Ginevičius ir kt., 2010; Ginevičius ir Podvezko, 2008; Gimžauskienė ir Klovienė, 2010; Gudelytė, 2010; Gudonavičius ir Savanevičienė, 2008; Dzikevičius ir kt., 2008; Christauskas ir Kazlauskienė, 2009; Dubinas ir Smilga, 2008; Bivainis ir Zinkevičiūtė, 2006; Andriuščenka, 2008). Strateginiai sprendimai mokslinėje literatūroje suvokiami kaip pamatinis įmonės ateities planas, t.y. sprendimai, kur įmonė eina ir kur ji ketina būti ateityje, apibrėžtu laiku. Taigi strateginiai sprendimai – tai sprendimai dėl įmonės ateities. Nuo strateginių sprendimų priklauso, koku keliu įmonė eis; labai svarbu tinkamai pasirinkti strateginius sprendimus kintančioje verslo aplinkoje.

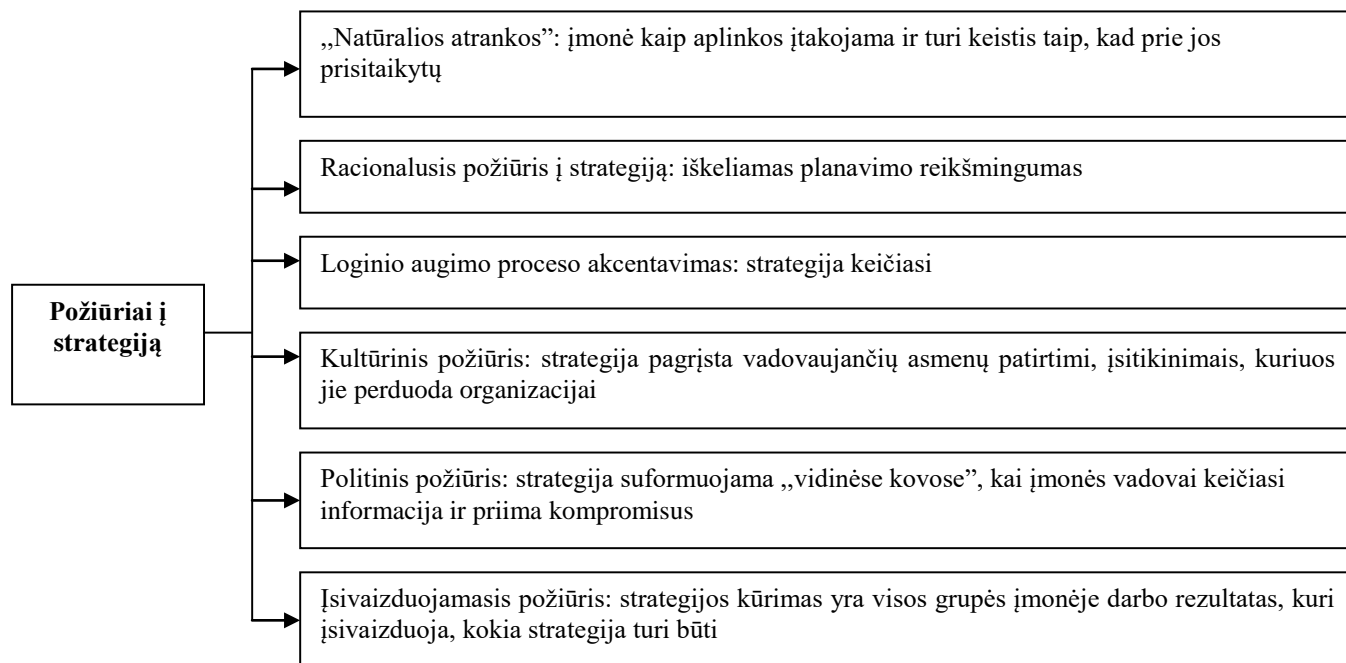
Mokslinėje literatūroje skiriama gana daug dėmesio įmonės strateginių sprendimų, strategijos formavimo sampratoms atskleisti. Moksliniuose tyrimuose akcentuojama, jog įmonė, užsiimdama strategijos formavimu, numato atsakomuosius aplinkos pokyčiui veiksmus iš anksto, t.y. koreguoja savo strategiją prieš arba prasidėjus pokyčiui (Jaynes, 2015). Taip strategijos formavimas padeda panaikinti pirmąjį reaktyvinės adaptacijos atotrūkį tarp aplinkos pokyčio ir strategijos koregavimo.

Strateginis valdymas dabartiniu metu tai labai intensyviai tyrinėjama sritis, yra pakankamai daug jos taikymo pavyzdžių. Yra daug įrodymų, kad gerai parengta strategija garantuoja organizacijai sėkmę (Valentinavičius, 2009), o dėmesys strateginiam valdymui turi būti nuolatinis, ne tik kai aplinkoje kyla radikalūs pokyčiai (Andriuščenka, 2008). Remiantis Dubinu ir Smilga (2008), strategijos rengimas – tai tik dalis strateginio valdymo, strateginis valdymas apima ir strategijos įgyvendinimo, kontrolės etapus

Mokslinėje literatūroje suformuluota *strategijos samprata*. Valentinavičius (2009, p. 15) teigia, jog strategija – tai „apgalvota ir ilgalaikė organizacijos plėtros kryptis bei apibrėžtam laikotarpiui veiklos veiksmų sistema, kuri sudaro galimybes organizacijai įgyvendinti jos tikslus ir yra pagrįsta remiantis jos veiklos sritimis ir formomis, vidiniais ištekliais bei pozicija išorinėje aplinkoje“. Strategija taip pat gali būti apibrėžiama kaip į įmonės bazinių tikslų ir siekiamų nustatymas, einantis greta su tam tikrų veiksmų kryčių pritaikymu ir specifiniu išteklių išdėstymu (Kolbina, 2015). Taip pat mokslinėje literatūroje apibrėžiama verslo strategija– kaip „atsakas į greitai kintančią, sunkiai

prognozuojamą verslo aplinką, taip pat tai suvokiama kaip tinkamas įrankis paveikti įmonės aplinką jai norimu būdu tam, kad pasiekti rezultatus, kurių tikisi verslo savininkai“ (Ginevičius ir kt., 2010, p. 367). Pasak Hill ir Jones (2007), strategija- tai tikslų, uždavinių, politikos ir planų visuma.

Esama įvairių požiūrių į tai, kas lemia strategijos formavimą ir strateginių sprendimų priėmimą (1 pav.).



1 pav. Požiūriai į strategijos sampratą (sudaryta autorės pagal Jucevičių, 1998)

Kaip teigia Jucevičius (1998), finansų ir kitų veiklų tikslai neretai yra priešingi, taigi strateginiai sprendimai priklauso nuo pasirinkto požiūrio į strategiją. Vis tik dažniausiai strategija formuluojama tam, kad išspręstų tam tikras apibrėžtas įmonės problemas; pasak Hill ir Jones (2007), gali būti siekiama pasiekti ir užtikrinti veiklos (darbo) efektyvumą; išlaikyti produkcijos kokybę kaip svarbiausią prioritetą; skatinti naujovių diegimą; užtikrinti grįžtamąjį ryšį su klientais ir t.t.

Taigi reziumuojant aukščiau pateiktą apžvalgą galima teigti, jog strategijos sampratos, formavimo klausiami mokslinėje literatūroje yra gana plačiai atskleisti. Kiek mažiau mokslinėje literatūroje yra atskleista strateginių sprendimų pagrindimo problematika, nors įmonėms aktualu suvokti strateginių sprendimų pagrįstumą.

Sprendžiant iš 1 paveikslė pateiktos požiūrio į strategiją įvairovės, strateginiai sprendimai formuojami įvairiais pagrindais, priklausomai nuo požiūrio. Vis tik dominuoja racionalus požiūris, jog įmonės strateginiai sprendimai turi būti grindžiami ekonominiais pagrindais ir jie priimami siekiant teigiamo ekonominio efekto (Sadler ir Craig, 2003; Jaynes, 2015; Bivainis ir Zinkevičiūtė, 2006).

Mokslinėje literatūroje neretai išskiriami tokie strateginių sprendimų priėmimo ekonominiai aspektai:

- jog priimant strateginius sprendimus reikia įvertinti ekonominę aplinką (Ginevičius, 2009; Ginevičius ir kt., 2010; Gimžauskienė ir Klovienė, 2010; Gudelytė, 2010; Jaynes, 2015 ir kiti);
- jos turi būti taikomi kompleksiniai metodai, tarp kurių strateginiai sprendimai priimami atsižvelgiami į įmonės ekonominę situaciją, ekonominės padėties raidos perspektyvas (Ginevičius, 2009; Christauskas ir Kazlauskienė, 2009; Dubinas ir Smilga, 2008; Bivainis ir Zinkevičiūtė, 2006; Jaynes, 2015; Daaboul ir kt., 2014; ir kit);
- jog strateginių sprendimų priėmimui reikia įvertinti ekonominius strategijos rezultatus, juos prognozuoti, įvertinti jų naudą (Gimžauskienė ir Klovienė, 2010; Gudelytė, 2010; Gudonavičius ir Savanevičienė, 2008; Dubinas ir Smilga, 2008; Bivainis ir Zinkevičiūtė, 2006; Andriuščenka, 2008; Davies ir kt., 2014; Daaboul ir kt., 2014).

Taigi mokslinėje literatūroje neabejojama tuo, jog ekonominis strateginių sprendimų pagrindimas yra labai svarbus, nes tai leidžia pagrįsti, kiek planuojami strateginiai sprendimai bus naudingi, vertingi pačiai įmonei.

Kaip nurodo Watson ir Head (2006, p. 127) strategijos pagrindimo finansiniai klausimai pirmiausia suvokiami kaip kapitalo investavimo klausimai bei sprendimai. Priimant sprendimus dėl kapitalo finansavimo, nagrinėjama, kokią vertę sukuria investicinis projektas, kokią naudą atneša, taigi vertinama jo grąža. Taigi finansiniu požiūriu strateginiai sprendimai suvokiami kaip tam tikrus investicinius sprendimus įgalinantys sprendimai. Taigi ekonominė dedamoji priimant strateginius sprendimus yra viena esminių, siekiant, kad sprendimai būtų priimami efektyviai ir vertinant sprendimų ekonominę poveikį įmonei (Davies ir kt., 2014). Svarbu išryškinti, kokie strateginių sprendimų metodai apima ekonominę dedamąją ir kaip ši dedamoji leidžia vertinti strateginius sprendimus. Nagrinėjant strateginių sprendimų ekonominio pagrindinio galimybes ir metodus, reikia atskleisti strateginių sprendimų pagrindimo kontekstą, atsakyti į klausimą, kaip įmonės gali ekonomiškai pagrįsti strateginius sprendimus nuolat kintančioje aplinkoje, kai sudėtinga vertinimą pagrįsti patikima ir objektyvia, nekintančia informacija. Strateginių sprendimų ekonominis pagrindimas siejamas su įmonės ateities veiklos ekonominių rezultatų prognoze, taigi tai prognostinis veiksmas.

Kalbant apie tai, kaip vertinti ekonominius strateginių sprendimų aspektus, mokslinėje literatūroje taip pat kyla diskusijų:

- strateginius sprendimus siūloma grįsti atskirais metodais, pavyzdžiui, SSGG analizė, subalansuotųjų rodiklių sistemos analizė (Bettis ir kt., 2014; Jaynes, 2015; Davies ir kt., 2014; ir kiti), įtraukiant ir ekonominius kriterijus;
- siūlomi kompleksinio vertinimo sprendimai, apimantys daugiakriterinį vertinimą, keleto metodinių prieigų derinimą (kiekybinis ir kokybinis vertinimas, finansinė analizė derinama su scenarijų metodika ir t.t.) (Ginevičius, 2009; Ginevičius ir kt., 2010; Ginevičius ir Podvezko, 2008;

Gimžauskienė ir Klovienė, 2010; Gudelytė, 2010; Gudonavičius ir Savanevičienė, 2008; Džikevičius ir kt., 2008; Christauskas ir Kazlauskienė, 2009; Dubinas ir Smilga, 2008; Bivainis ir Zinkevičiūtė, 2006; Andriuščenka, 2008; Kolbina, 2015; Bettis ir kt., 2014), čia įvedant ekonominius, finansinius rodiklius.

Vis tik mokslinėje literatūroje dažniau nagrinėjamas daugiakriterinis strateginių sprendimų sprendimas (pvz., Bivainis ir Zinkevičiūtė, 2006; Zinkevičiūtė, 2007), o strateginių sprendimų ekonominio pagrindimo specifikai mokslinėje literatūroje skiriama per mažai dėmesio. Galima to priežastis – jog strateginių sprendimų ekonominio pagrindimo tema apjungia dvi disciplinas – vadybinę – strateginio valdymo discipliną – ir ekonominę – finansinės analizės, prognozės.

Taigi galima teigti, jog požiūrių į strateginių sprendimų ekonominį pagrindimą mokslinėje literatūroje aptinkama įvairių, siūlant tiek skirtingą suvokimą apie tai, kas yra ekonominį dedamoji strateginių sprendimų priėmimo, tiek ir kalbant apie skirtingus strateginių sprendimų ekonominio pagrindimo analizės metodus. Galima teigti, jog vieningo sprendimo nėra, tad būtų aktualu suformuluoti kompleksinį strateginių sprendimų ekonominio pagrindimo modelį, kuris leistų atlikti visapusišką strateginių sprendimų vertinimą. Darbo problema - kaip ekonominė dedamoji pasireiškia skirtinguose strateginių sprendimų methoduose, nagrinėtina atskleidžiant strateginio sprendimo sampratą ir proceso ypatumus, strateginio sprendimo pagrindimo ypatumus ir prieigas, strateginio sprendimo ekonominio pagrindimo implikacijas atskiruose methoduose, sudarant strateginio sprendimo ekonominio pagrindimo teorinį modelį.

2. TEORINIAI STRATEGINIO SPRENDIMO EKONOMINIO PAGRINDIMO SPRENDIMAI

2.1. Strateginio sprendimo samprata

Strateginių sprendimų priėmimas – tai strateginio valdymo „piramidės“ dalis. Strateginis valdymas turi sukurti (kontrolės) sistemą, kuri padėtų tinkamai stebėti, kiekybiškai vertinti ir nustatyti – ar įmonė įgyvendina savo strateginius tikslus.

Įvairių autorių pateikiamos strateginių sprendimų sampratos pateiktos 1 lentelėje.

1 lentelė. Strateginių sprendimų sampratos (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Samprata
Bowman ir Moskowitz (2001)	Strateginis sprendimas – visą organizaciją paliečiantis sprendimas, priimamas dažniausiai aukščiausiam valdymo lygmenyje, orientuotas į organizacijos ateitį ilgalaikėje perspektyvoje ir nulemiantis jos veiklos kryptį.
Hedelin ir Allwood (2002)	Strateginis sprendimas – tai organizacijos vykdomas vieno varianto pasirinkimas iš daugelio kitų prieinamų alternatyvų strateginiame lygmenyje.
Millett (2006)	Strateginiai sprendimai – tai sprendimai, kurie nusprendžia ilgalaikę visos organizacijos būklę
Beveridge, Gear ir Minkes (1997)	Strateginis sprendimas yra toks sprendimas, kuris pozicionuoja organizaciją jos išorinėje aplinkoje nustatydamas jos produkto – rinkos poziciją ir kryptį
Warren, Howat ir Hume (2011)	Strateginis sprendimas – tai sprendimas, kuris paveikia visus kitus sprendimus organizacijoje, nes nustato pagrindinę organizacijos raidos kryptį
Sekliuckienė ir Romeikienė (2007)	Strateginis sprendimas – tai sprendimas, kuris yra svarbus ir reikšmingas įmonei vertinant ilgalaikę jos sėkmę.

Taigi strateginiai sprendimai suvokiami kaip visos organizacijos lygmens sprendimai, orientuojami ilgalaikiai perspektyvai ir paveikiantys organizacijos veiklos kryptį.

Kaip nurodo Gudonavičius ir Savanevičienė (2008), „Strateginiai sprendimai nurodo organizacijos gebėjimą valdyti ryšį tarp organizacijos ir ją veikiančios aplinkos, todėl jie yra ypatingai svarbūs įveikiant organizaciją supančius sunkumus (labiau neįprastus organizacijai, nei tuos, kurie patys iššaukia aiškius sprendimus), kurie dažnai įtakoja organizacijos konkurencingumą ar net jos išlikimą“. Strateginiai sprendimai „nulemia bet kurio individo ar kompanijos vieneto valdymo sprendimų pobūdį ir tempą. Jeigu sprendimų priėmimas aukščiausiam lygyje yra mažiau efektyvus, tuomet pasirinkimai, atliekami žemesniame valdymo lygyje, greičiausiai seks paskui“ (Sekliuckienė ir Romeikienė, 2007).

Strateginių sprendimų bruožai yra tokie (Jaynes, 2015):

- sprendimai orientuoti į organizacijos santykių su jos išorine aplinka nustatymą;
- sprendimas paveikia visą organizaciją;

- sprendimas priklauso nuo visų funkcinių organizacijos elementų funkcionavimo ir informacijos;
- sprendimas turi tiesioginę poveikį visoms įmonėms administracinėms ir operacinėms veikloms; sprendimas turi ilgalaikę svarbą organizacijai.

Pasak Sekliuckienę ir Romeikienę (2007), strateginiai sprendimai yra nukreipti į įmonės ryšį su aplinka; apima ją kaip visumą, yra daugiafunkcinis, lemia operatyvinę veiklą įmonėje, yra svarbus įmonės sėkmei. Dažniausiai strateginiai sprendimai yra labai kompleksiški ir apima daug dinamiškų kintamųjų (Harrison ir Pelletier, 2001). Jie gali būti skirstomi į šias grupes: tikslinę įmonės orientaciją apibrėžiantys sprendimai; ištekliams grįsti sprendimai; rinka grįsti sprendimai (Valentinavičius, 2009).

Remiantis autoriais Efremov (2001), Ansoff (2009), išskiriami šie pagrindiniai strateginių sprendimų priėmimo proceso etapai: 1. Organizacijos vizija ir misija; 2. Organizacijos tikslai; 3. Vidaus ir išorės aplinkų analizė; 4. Stipriųjų ir silpnųjų bruožų išsiaiškinimas SWOT analizė; 5. Strategijos alternatyvų analizė; 6. Strategijos pasirinkimas; 7. Strategijos realizavimas; 8. Strategijos vertinimas. Harrison ir Pelletier (2001) teigimu, strateginiai sprendimai priimami tokiu procesu:

1. nustatomi strateginiai tikslai;
2. ieškoma strateginių alternatyvų;
3. alternatyvos vertinamos ir palyginamos;
4. vykdomas alternatyvos pasirinkimas;
5. sprendimas įgyvendinimas.

Įmonės aplinkoje susikuria neapibrėžtumas, kuris apibūdinamas kaip skirtumas tarp turimos informacijos ir reikiamos informacijos užduočiai atlikti (Frishammar, 2003). Todėl būtina strateginius sprendimus vertinti. Priimant strateginius sprendimus, įmonė susiduria su abstrakčia ir konkrečia informacija (Frishammar, 2003):

- Abstrakti informacija – tai įvaizdžiai, vizijos, idėjos ir kognityvinės struktūros, koncepcinės schemas, pasaulėvaizdžio elementai. Tai informacija, kurią turi individualus žmogus, dažniausiai bendro pobūdžio ir subjektyvi.
- Konkreti informacija - lengvai apdorojama kiekybiškai, galima analizuoti; tai tam tikra vertinė informacija, aiškiai apibūdinanti reiškinius, asmenis, įvykius.

Strateginių sprendimų vertinimas reikalingas siekiant kuo didesnės strateginių sprendimų priėmimo kokybės (Hedelin ir Allwood, 2002). Strateginių alternatyvų vertinimas yra daugiaetapė, pakartotinė funkcija apimanti progresyviai gilėjančią veiksnų analizę (Bettis ir kt., 2014).

Apibendrinant, strateginiai sprendimai suvokiami kaip visos organizacijos lygmens sprendimai, orientuojami ilgalaikiai perspektyvai ir paveikiantys organizacijos veiklos kryptį. Strateginių sprendimų priėmimas – etapiškas procesas, alternatyvų vertinimas yra vienas iš strateginių sprendimų priėmimo

proceso etapų. Mokslinėje literatūroje akcentuojama strateginių sprendimų vertinimo svarba užtikrinant tinkamų sprendimų priėmimą.

2.2. Strateginio sprendimo pobūdis

Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, jog strateginiai sprendimai priimami įmonės vidaus potencialo kontekste (Ireland, Hoskisson, 2004; Elbanna ir Naguib, 2009; Gimžauskienė, 2007; Harrison ir Pelletier, 2001; Valentinavičius, 2009; Jucevičius, 1998; Gudonavičius ir Savanevičienė, 2008) bei išorinės aplinkos vystymosi kontekste (Žvirblis ir Zinkevičiūtė, 2008; Snieškienė, 2009; Sadler ir Craig, 2003; Valentinavičius, 2009; Gudonavičius ir Savanevičienė, 2008).

Kalbant apie strateginius sprendimus **vidaus potencialo kontekste**, vidinės aplinkos analizės svarbą strateginių sprendimų priėmime nagrinėjo daugelis strateginio valdymo klausimais rašančių autorių - Jucevičius (1998), Gudonavičius ir Savanevičienė (2008) ir kiti. Analizuojant vidinę aplinką strateginių sprendimų pagrindo tikslų, vertinamas įmonės vidinis potencialas priimti tam tikrus strateginius sprendimus. Vienas esminių organizacijos identitetą bei jos vidinį potencialą nurodančių veiksnių – pagrindinės vykdomos veiklos rezultatas (Gudonavičius ir Savanevičienė, 2008). Pasak Valentinavičiaus (2009), priimant sprendimus analizuojamos vidinės sąlygos ir ištekliai, nustatomos, kurios sritys veikia neefektyviai ir jas reikia tobulinti. Remiantis Dubinu ir Smilga (2008), atliekant vidinę analizę reikia nustatyti įmonės konkurencinį pranašumą, vidinių išteklių, kurie šį pranašumą lemia, būklę. Taip pat turi būti vertinamos prielaidos, lemiančios įmonės pasiūlymo vartotojams pobūdį ir vertę, t.y. marketingo komplekso elementus. Harrison ir Pelletier (2001) vidinę aplinką siūlo tirti šiais aspektais: vadyba (valdymo ypatumai); technologija; politika; ištekliai.

Ginevičius (2009) siūlo kompleksiskai vertinti strateginį įmonės potencialą, kurį siūlo išreikšti 14 rodiklių, kurie atspindi sugebėjimus: 1 makroekonominė situacija; 2 vartotojų reikmės; 3 nauji klientų poreikiai; 4. sėkmės veiksnių analizė; 5 naujos idėjos konkuravimui; 6 naujos gamybos idėjos; 7 gamybinės sistemos plėtra; 8. Konkurencingumo palaikymas; 9. įmonės lankstumas; 10. gamybinės sistemos lankstumas; 11 produktų konkurencingumas; 12 siekti norimos rinkos dalies; 13 racionaliai naudoti investicines įmonės galimybes; 14 plėtros strateginės programos sudarymas.

Atliekant įmonės vidinės aplinkos analizę taikytini tiek kiekybiniai finansiniai rodikliai, tiek rodikliai, apibūdinantys kokybinius parametrus – kokybę, darbuotojų dalyvavimas, vartotojų pasitenkinimas, lyderystė (Elbanna ir Naguib, 2009). Gimžauskienė (2007) akcentuoja, jog veiklos vertinimas strategijos kūrimo etape turi vykti taikant SSGG metodiką, siekiant pateikti adekvačias žinias apie organizacijos vidines galimybes ir išorinės aplinkos vystymosi tendencijas, leisiančias pasirinkti labiausiai tinkamą strategiją iš galimų alternatyvų, o taip pat suteikti adekvačias informaciją ir žinias apie organizacijos išorinių aplinkos sąlygų ir vidinių galimybių pokyčius, užtikrinančius adekvačius strategijos koregavimo veiksmus pagal šiuos kriterijus. SSGG svarbą akcentuoja ir kiti

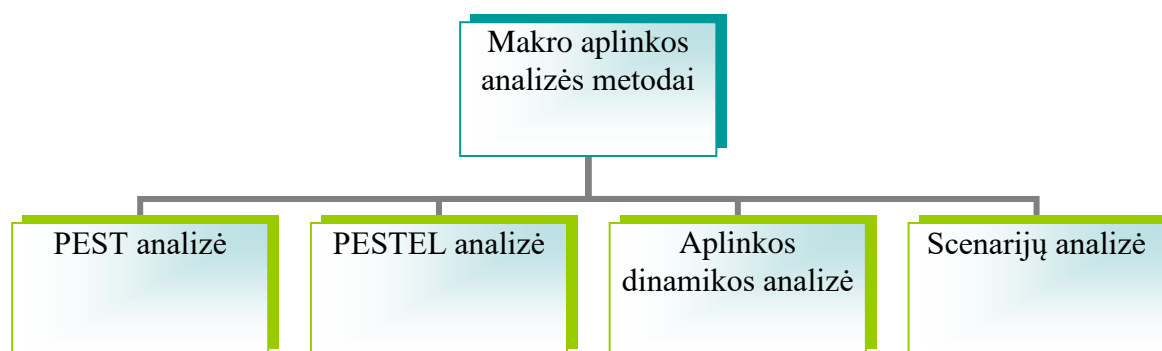
autoriai. SSGG analizė leidžia visapusiškai identifikuoti įmonės stiprybes ir silpnybes (Bettis ir kt., 2014). SSGG analizė, pasak Hitt, Ireland, Hoskisson (2004) - tai vidinių įmonės stipriųjų ir silpnųjų pusių bei išorinių galimybių ir pavojų išaiškinimas. Po to seka esamai situacijai tinkančios strategijos parinkimas. Efektyvi strategija leidžia išnaudoti įmonės stipriąsias puses bei galimybes ir minimizuoja silpnąsias puses ir pavojus. Vidinei aplinkai charakterizuoti ir suvokti taikoma ir produkto gyvavimo ciklo analizė, apimanti keturis etapus – produkto / veiklos įvedimas, augimas, branda, smukimas (Kotler, 2003).

Kalbant apie strateginius sprendimus **išorinės aplinkos vystymosi perspektyvoje**, išorinė aplinka – tai „įmonei“ nepriklausančių veiksnių masyvas, įtakoiantis organizacijos tikslingai vykdomą veiklą (Gudonavičius ir Savanevičienė, 2008, p. 363). Atitinkamai Išorinės aplinkos analizė leidžia sudaryti įmonės veiklą veikiančių veiksnių scenarijus. Atliekant išorinės aplinkos analizę svarbu nustatyti būtent tai įmonei aktualiausius veiksnius, kurių vystymosi tendencijos gali turėti neigiamų pasekmių organizacijos veiklai, neretai ir pačios strategijos įgyvendinimui.

Išorinė aplinka analizuojama dviem perspektyvomis – makro ir mikro aplinka.

Makroaplinka - tai išorinė aplinka, t.y. ekonominiai, demografiniai, politiniai, moksliniai - techniniai, kultūriniai ir kiti veiksniai, kurie įtakoja kiekvienos organizacijos veiklą. Kotler (2003) teigimu makroaplinką sudaro: politinė – teisinė aplinka; ekonominė aplinka; socialinė – kultūrinė aplinka; technologinė aplinka; gamtos aplinka. Apibendrinant makroaplinkos sampratą galima teigti, kad makroaplinką sudaro atskiri elementai, kurie tiesiogiai įtakoja įmonės veiklą.

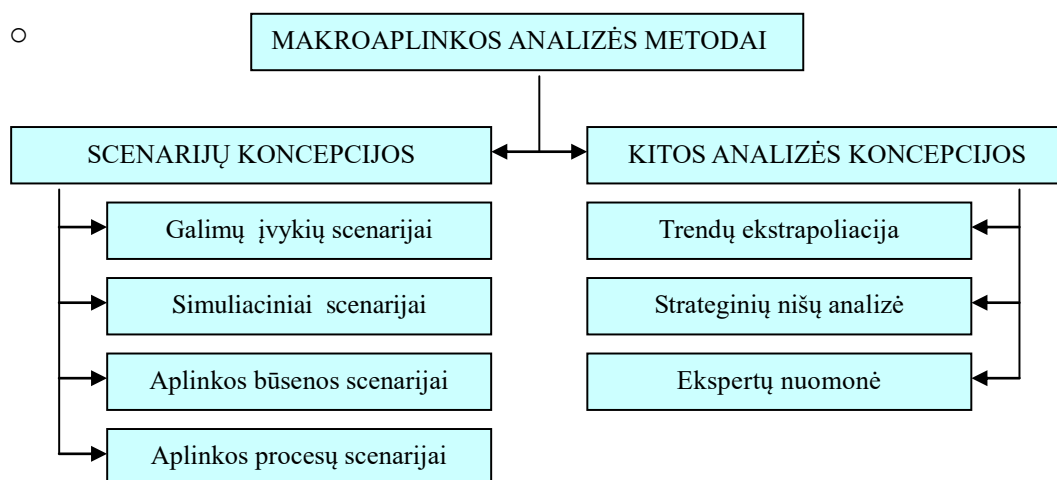
Dažniausiai makroaplinkos analizė grindžiama jos veiksnių skirstymu į: ekonominę, socialinę-kultūrinę, politinę-teisinę, technologinę ir ekologinę aplinkas (Valentinavičius, 2009). Taikomi įvairūs kokybės analizės metodai (2 pav.).



2 pav. Makro aplinkos analizės metodai (sudaryta remiantis Žvirbliu, 2007)

Taigi taikomi PEST, PETEL (papildoma aplinkosauginės ir teisinės aplinkos elementais), specifinė aplinkos dinamikos analizė ir scenarijų analizė.

Sadler ir Craig (2003) detalizuoja scenarijų metodą ir kitus kokybinius (strateginių nišų, ekspertų nuomonės) ir kiekybinius (tendų ekstrapoliacija) metodus (3 pav.).



3 pav. Makroaplinkos analizės koncepcijų skirstymas (Sadler ir Craig, 2003)

Taikant šiuos Sadler ir Craig (2003) siūlomus metodus galima įvertinti makro aplinkos kintamuosius (ekspertų nuomonė, strateginės nišos), jų potencialius pokyčius (scenarijų metodai, tendų analizė), vykdant kokybinę ir kiekybinę analizę (Jaynes, 2015).

Atliekant išorinės aplinkos analizę nagrinėjama ir **mikro aplinka**. Pramonės rinkos aplinka traktuojama kaip suma išorinių jėgų, veikiančių įmones sprendimus, tačiau kurioms įmone gali daryti tam tikrą įtaką (Snieskienė, 2009). Sektoriaus terpė – tai išorinės (įmonės atžvilgiu) jėgos ir veiksniai, būdingi konkrečiam ekonomikos sektoriaus įmonėms (Žvirblis ir Zinkevičiūtė, 2008). Mikro aplinkos analizei atlikti taikomi bendrieji statistinės analizės, struktūrinės analizės, scenarijų analizės, sektoriaus SSGG analizės metodai. Iš specifinių tyrinėjimų metodų taikomos empirinės sąnaudų patirties kreivės, gyvavimo ciklo modelio, išskirtinumų ir galimybių matricos analizė (Žvirblis ir Zinkevičiūtė, 2008).

Apibendrinant, strateginių sprendimų pagrindimas vidinės aplinkos kriterijais vykdomas atliekant vidinio profilio analizę pagal išskirtus kriterijus. Taikytini metodai, apimantys kokybinius, kiekybinius rodiklius. Taikomos įmonių individualiai nustatytos rodiklių sistemos. Strateginių sprendimų pagrindimas išorinės aplinkos veiksniai vykdomas atliekant makro ir mikro aplinkos vertinimą kokybiniais ir kiekybiniais kriterijais, pagal rodiklių, charakterizuojančių aplinką, sistemas.

2.3. Strateginių sprendimų pagrindimo ypatumai

Sprendimų priėmimas yra „samprotavimo procesas, galintis būti ir racionalus, ir iracionalus, paremtas aiškiai suformuluotomis ar tik numanomomis prielaidomis“ (Šarkutė, 2009, p. 107). Strateginių sprendimų priėmimas priklauso ir nuo turimos informacijos pobūdžio, kiekio (Gudelytė, 2010). Tad sprendimų priėmimo būdas gali skirtis priklausomai nuo to, kokia yra turima informacija.

Klasikiniu požiūriu yra išskiriami trys sprendimų priėmimo modeliai: racionalus, riboto racionalumo bei intuityvus (Gudonavičius ir Savanevičienė, 2008), kurie klasifikuojami pagal tai, koku būdu priimami sprendimai atsižvelgiant į turimos sprendimus pagrindžiančios informacijos būdą.

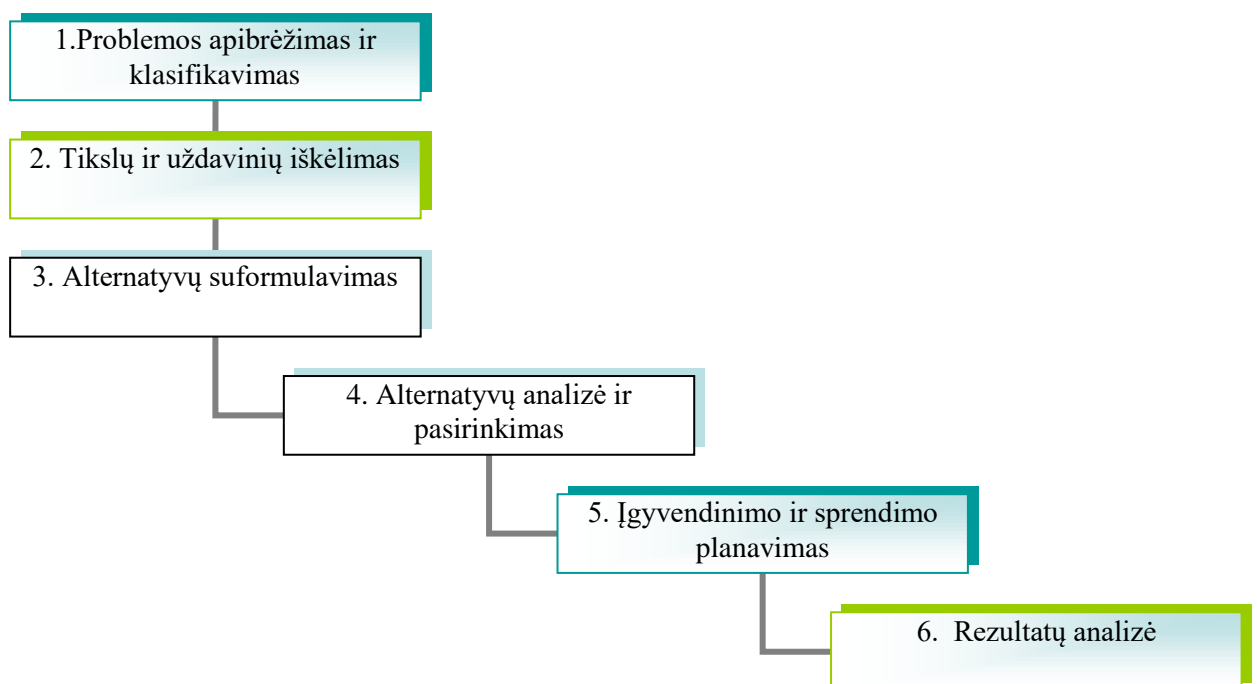
2.3.1. Racionali prieiga

Racionali prieina strateginių sprendimų priėmimo grindžiama racionalumo samprata. Racionalumas, pasak Gudonavičiaus ir Savanevičienės (2008, p. 364), tai „informacijos naudojimas, kai siekiant užsibrėžtų tikslų pasirenkama geriausia, pragmatiškiausia alternatyva“. Racionalaus pasirinkimo teorijos (RPT) kontekste racionali laikomas toks veiksmas, kuris konkrečioje situacijoje yra geriausia priemonė veikėjo tikslams pasiekti ar norams patenkinti (Norkus, 2008).

Racionalus sprendimas priimamas pagal tam tikrą modelį. Racionalus sprendimų priėmimas vykdomas laikantis formalių informacijos apdorojimo, mąstymo, analizės procedūrų (Timmerman, 2014). Racionalus strateginių sprendimų priėmimo modelis reiškia, jog įmonės strateginis sprendimas yra grindžiamas aukštu informavimo ir analizės lygiu. Dažniausiai efektyviai veikiančios organizacijos strateginius sprendimus priima išsamios veiklos analizės pasekoje (Elbanna ir Naguib, 2009). Racionalusis sprendimų priėmimo modeliai suponuoja kelias prielaidas (Židonis ir Jaskūnaitė, 2010):

- Tikslų iškėlimas;
- Parenkami įvairaus lygmens racionalumo, efektyvumo būdai jų pasiekimui;

Nieuwenhuizen, Badenhorst-Weiss, Rossouw, Brevis ir Cant (2008) pateikė racionalaus sprendimų priėmimo proceso etapus, kurie apibendrinti 4 pav.



4 pav. Racionalaus sprendimo priėmimo procesas (sudaryta remiantis Nieuwenhuizen ir kt., 2008)

Taigi racionali prieiga sprendimų priėmimo apima keletą etapų, kuriuos turi įvykdyti sprendimą priimančias asmuo (Nieuwenhuizen ir kt., 2008).

Racionali sprendimų logika priimtina situacijose, kai neapibrėžtumas yra mažas, nes tai reiškia, jog (Gudonavičius ir Savanevičienė, 2008):

- aplinka yra prognozuojama,
- priimant sprendimus atsižvelgiama į prielaidą: kas darė įtaką praeityje, tas darys ir ateityje.

Taigi tai turi būti situacija, kurioje sprendimą priimančias asmuo yra gerai apsirūpinęs informacija, leidžiančia charakterizuoti situaciją, galimas grėsmes (Timmerman, 2014).

Racionalusis sprendimų priėmimo modelis akcentuoja sprendimų priėmimo proceso pasekmes. Pasirenkama ta sprendimo alternatyva, kuri atneš geidžiamiausias pasekmes (Šarkutė, 2009). Svarbiausias pranašumas, kuriuo turi pasižymėti racionalumo teorija, yra „determinuotumas“ arba „apibrėžtumas“, t.y. kiekvienai pasirinkimo situacijai ji turi būti pajėgi nurodyti, koks pasirinkimas joje yra „optimalus“ ar teisingas (Norkus, 2008, p. 90).

Tiesa, racionalus sprendimų priėmimas turi ir tam tikrus trūkumus (Šarkutė, 2009):

- daroma prielaida, kad sprendimų priėmėjai disponuoja neribotais laiko ištekliais ir visa reikiama informacija sprendimų alternatyvoms vertinti;
- ignoruojamos įvairios taisyklės, galinčios įtakoti sprendimus;
- ignoruojama sprendimų priėmimo specifika grupėse ir organizacijose (draugystės, koalicijų, politikos svarba ir pan.);
- nekreipiama dėmesio į sprendimų įgyvendinimą.

Apibendrinant, racionali prieiga metodas strateginiams sprendimams priimti taikomas tuomet, kai įmonė turi pakankamą kiekį objektyvios informacijos apie organizacijos aplinką ir gali ją kiekybiškai apdoroti ir racionaliai vertinti aplinkos veiksnių įtaką strateginių alternatyvų parinkimo atveju. Ši prieiga menkai tinka, kai aplinka labai greitai kinta arba neturima rinkos informacijos. Strateginių sprendimų priėmimas pagal racionalią prieigą turi būti vykdomas formuluojant problemą, keliant tikslus ir uždavinius, formuluojant alternatyvas ir jas vertinant, planuojant sprendimo įgyvendinimą ir vertinant rezultatus. Strateginių sprendimų ekonominis vertinimas atliekamas vadovaujantis būtent racionali prieiga.

2.3.2. Riboto racionalumo prieiga

Riboto racionalumo sprendimų priėmimo modelis naudojamas tokiose situacijose, kuomet sprendimas negali būti pilnai pagrįstas bei visiškai racionalus dėl ribų, kurias nubrėžia laiko ar/ir žinių (patirties) stoka (Gudonavičius ir Savanevičienė, 2008). Organizacijose tai dažniausiai yra situacijos, kai trūksta svarbios informacijos charakterizuojančios situaciją, dėl to sprendimą priimančias asmuo negali įvertinti visų su sprendimo priėmimu susijusių aplinkybių (Timmerman, 2014), taip pat tai

trukdo tinkamai įvertinti, koks bus priimamo sprendimo rezultatas ateityje (Nieuwenhuizen ir kt., 2008).

Ribotojo racionalumo prieigoje laikomasi formalistinės perspektyvos – tai tam tikras politinės elgsenos modelis organizacijos veikloje. Tai pusiau racionali prieiga, kai racionalumas užtikrinamas laikantis formalių taisyklių ir sprendimų priėmimo nuostatų, tačiau ne visada vertinamos realios aplinkybės (Elbanna ir Naguib, 2009), o tai lemia būtent informacijos gavimo ir apdorojimo problemas.

Pasak Gudonavičiaus ir Savanevičienės (2008), pagal šią prieigą yra imamasi tokių sprendimo priėmimo veiksmų:

- naudojami modeliavimo metodai, skatinantys labiau suprasti bei pažinti aplinką,
- nesiekama surinkti bei apdoroti kiek įmanoma didesnę informacijos kiekį;
- priimamas sprendimas veikti, o po to analizuojamas rezultatas – kas gavosi. Šis rezultatas yra žinių apie aplinką, jos reakciją į priimtą sprendimą, šaltinis.

Taigi galima teigti, jog pagal riboto racionalumo prieigą turima netolygi, nepakankama arba perteklinė informacija turima, dėl to sprendimas nėra pilnai racionaliai pagrįstas, imama veikti ir po to apie aplinką sprendžiama iš gauto rezultato, tuo tarpu pagal racionalią prieigą dirbama su išsamia informacija, ji analizuojama ir informacijos analizės pagrindu nusprendžiama dėl veikimo, kurio rezultatas yra iš anksto prognozuojamas.

Tokioje situacijoje sprendimai pasirenkami grindžiant laukiamomis pasekmėmis, tačiau integruota daug papildomų apribojimų, o sprendėjas ne tiek ieško optimalaus sprendimo, kiek siekia patenkinamo sprendimo (Šarkutė, 2009).

Riboto racionalumo teorijos kontekste pripažįstamos žmogiškojo mąstymo klaidos. Taikomos iš anksto sukauptos euristikos, kurios dažniausiai pasiteisina žinomoje aplinkoje; informacija apdorojama ne statistiniais metodais, bet atrenkama, kaip manoma, svarbi informacija pagal ankstesnę patirtį. Taip pat sprendimas neretai grindžiamas didesniu panašumu ar reprezentatyvumu. Dažnai naudojama ir klaidinanti „pasiekiamumo euristika“, t.y. žmonės apie visus tam tikros populiacijos atstovus dažnai sprendžia pagal tuos atvejus, su kuriais jie asmeniškai susidūrė ir kuriuos jie lengviausiai prisimena (Norkus, 2008).

Apibendrinant, riboto racionalumo prieiga taikoma, kai aplinkos informacijos trūkumas neleidžia taikyti racionalios prieigos. Kai turima netolygi, nepakankama arba perteklinė informacija, sprendimas nėra pilnai racionaliai pagrįstas, imama veikti ir po to apie aplinką sprendžiama iš gauto rezultato, tuo tarpu pagal racionalią prieigą dirbama su išsamia informacija, ji analizuojama ir informacijos analizės pagrindu nusprendžiama dėl veikimo, kurio rezultatas yra iš anksto prognozuojamas. Riboto racionalumo prieiga atspindi ir mąstymą taikant euristikas, kurios apriboja objektyvios tikrovės ir tikimybių vertinimą priimant sprendimus.

2.3.3. Intuityvi prieiga

Intuityvus sprendimų priėmimo modelis paremtas pažinimu. Šiuo atveju sprendimai yra „priimami esant dideliam aplinkos neapibrėžtumui, žymiam informacijos bei laiko stygiui, todėl intuityva pasireiškia per patirtį, kai sprendėjas pasitelkia į pagalbą praeityje sukauptas žinias“. (Gudonavičius ir Savanevičienė, 2008, p. 363). Taikant intuityvią prieigą strateginių sprendimų priėmimo procese nėra neigiama racionalios analizės reikšmė, tačiau mokslinėje literatūroje (Nieuwenhuizen ir kt., 2008; Timmerman, 2014) pripažįstama, jog intuityvą naudinga pasitelkti kai esant kai kurioms sąlygoms:

- Kai sprendimai grindžiami laikinai galiojančia, greitai senstančia informacija (Khatri, 2000; Gudonavičius ir Savanevičienė, 2008);
- Kai trūksta informacijos ar laiko jai apdoroti (Gudonavičius ir Savanevičienė, 2008; Khatri, 2000);
- Kai sprendimai priimami greitai besikeičiančioje, nestabilioje aplinkoje (Timmerman, 2014; Gudonavičius ir Savanevičienė, 2008). Nestabili verslo aplinka sukuria barjerus, ribojančius racionalios ar riboto racionalumo prieigos taikymą, be kita kol ir patikimos informacijos trūkumą (Khatri, 2000).

Taigi pasak Gudonavičiaus ir Savanevičienės (2008), intuityvus sprendimo priėmimo modelis įgalina vertinti netgi dideliu kompleksiskumu pasižyminčią aplinką, susisteminti milžiniškus kiekius duomenų. Taigi intuityvi perspektyva yra reikšmingiausia nestabilioje verslo aplinkoje.

Renkantis intuityvią prieigą, taikomas intuityvios sintezės metodas. Intuityvi sintezė apima tris elementus:

- Pasitikėjimą sprendimo teisingumu (t.y. pasitikėjimas tuo, jog sprendimą priimančio asmuo yra tam pakankamai kompetentingas) (Khatri, 2000). Sprendimų priėmėjų patirtis leidžia per trumpą laiką priimti pakankamai gerą organizacijai sprendimą (Gudonavičius ir Savanevičienė, 2008);
- Pasitikėjimą praeities patirtimi (Khatri, 2000). Mat intuityvus strateginių sprendimų priėmimo modelis pasireiškia, kai sprendimai priimami neturint tam tikrų jų pasekmių įrodymų ir vertinimų, jie nėra sistemškai pagrįžiami (Elbanna ir Naguib, 2009).
- „Šeštojo“ pojūčio, intuityvos pasitelkimą (Timmerman, 2014). Intuityva naudojama tam, kad supaprastintai suvokti kompleksiškos ir greitai kintančios verslo ir konkurencinės aplinkos poveikį organizacijai (Elbanna ir Naguib, 2009).

Be to, daugelyje vadybos sričių reikia žinių, kurios gaunamos ne analize ir dedukcija, o interpretacijomis. Svarbu ne realybės modelių kūrimas ir ne skaičiavimai, bet interpretacijų kūrimas, o tai yra susiję su įtikinėjimo veiksmais. Įtikinėjimas remiasi prielaida, kad egzistuoja bendra arba intersubjektyvi realybės interpretacija. Taigi pagrindinis vadovo uždavinys yra interpretuoti situacijas

ir kurti jų prasmes. Todėl dažnai sprendimai priimami, įsitraukus į retorinius debatus su kitais žmonėmis ir su savimi (Židonis ir Jaskūnaitė, 2010).

Apibendrinant galima teigti, jog intuityvi prieiga taikoma esant maksimaliam aplinkos neapibrėžtumui, kai informacijos per daug arba per mažai, trūksta laiko, aplinka itin dinamiška. Sprendimai priimami remiantis subjektyviomis nuostatomis, o jų teisingumas užtikrinamas tik siekiant, kad sprendimus priimtų bendrą verslo patirtį, kompetenciją, intuiciją versle turintys asmenys. Tokiu būdu net ir pagal intuityvią prieigą galima priimti gerus rezultatus duodančius sprendimus.

2.4. Strateginio sprendimo ekonominio pagrindimo implikacijos

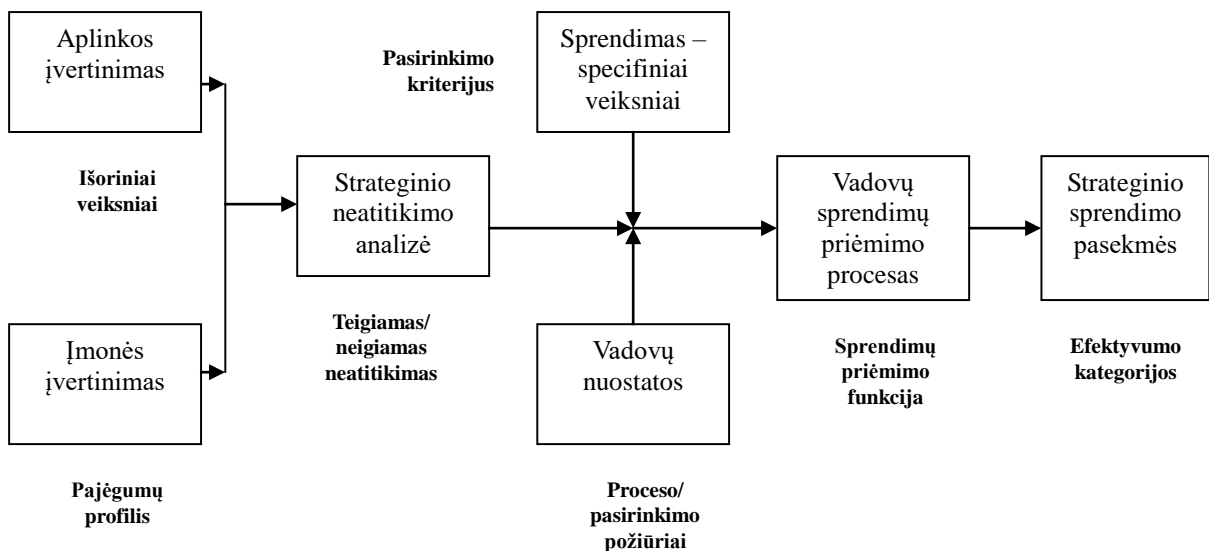
Strateginių sprendimų vertinimas – tai dalis strateginės analizės. Strateginė analizė apima išorinės — aplinkos ir išteklių retrospektyvinio periodo analizę ir perspektyvinio periodo prognozavimą (Valentinavičius, 2009). Gimžauskienė, Klovienė (2010) siūlo strateginių sprendimų vertinimui taikyti veiklos vertinimo sistemas, kaip visumą rodiklių, naudojamų vertinti veiksmų efektyvumą, identifikuoti konkurencinę poziciją, nustatyti problematines įmonės veiklos vietas, padėti įmonei atnaujinti strateginius tikslus ir priimti strateginius ir taktinius sprendimus.

Priimant strateginius sprendimus organizacija turi vertinti labai įvairią ir gausią informaciją– tiek glūdinčią įmonės išorinėje, tiek vidinėje aplinkoje (Frishammar, 2003), atitinkamai strateginis sprendimas parenkamas iš alternatyvų visumos atsižvelgiant į tikslinę strategijos orientaciją ir į kitus sprendimų vertinimo kriterijus (Valentinavičius, 2009). Atitinkamai tokios informacijos surinkimas ir skanavimas būtinas priimant informuotą strateginį sprendimą (Frishammar, 2003). Galima teigti, jog toks požiūris į sprendimo priėmimą atitinka racionalią prieigą.

Gimžauskienė (2007) nurodo, jog pasaulyje taikomi vertinimo metodai yra tinkamas instrumentarijus veiklos vertinimo procese, tačiau jų naudingumas konkrečiu atveju priklauso nuo to, kaip skirtingos organizacijos tinkamai jas parinks ir taikys skirtingiems objektams vertinimui (organizacija, padalinys, veiklos lygis). Siekiant, kad universaliosiomis laikomos metodikos būtų funkcionalūs organizacijos veiklos vertinimo sistemos posistemiai, jos turi būti parenkamos ir adaptuojamos vertinant turimą patirtį, poreikį ir atsižvelgiant į informacinius vadybos poreikius.

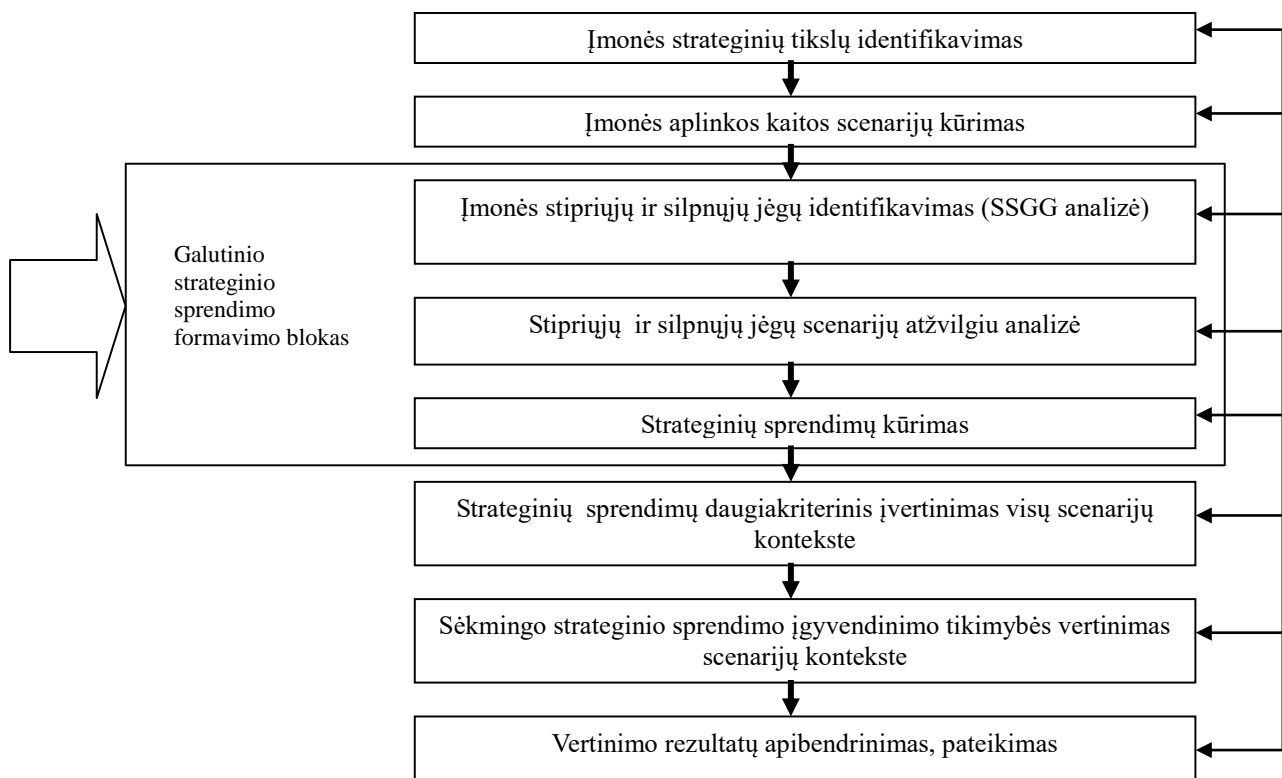
Vertinant strateginius sprendimus, laikomasi tam tikrų šio *vertinimo modelių*.

Harrison ir Pelletier (2001) priimant strateginius sprendimus siūlo vertinti išorinę ir vidinę organizacijos aplinką (5 pav.):



5 pav. Aplinkos vertinimo modelis priimant strateginius sprendimus (Harrison ir Pelletier, 2001)

Zinkevičiūtė (2007) siūlo strateginių sprendimų vertinimo modelį, kurio veiksmų eiliškumas lemia pagrįsto strateginio sprendimo priėmimą kaip proceso rezultatą (6 pav.).



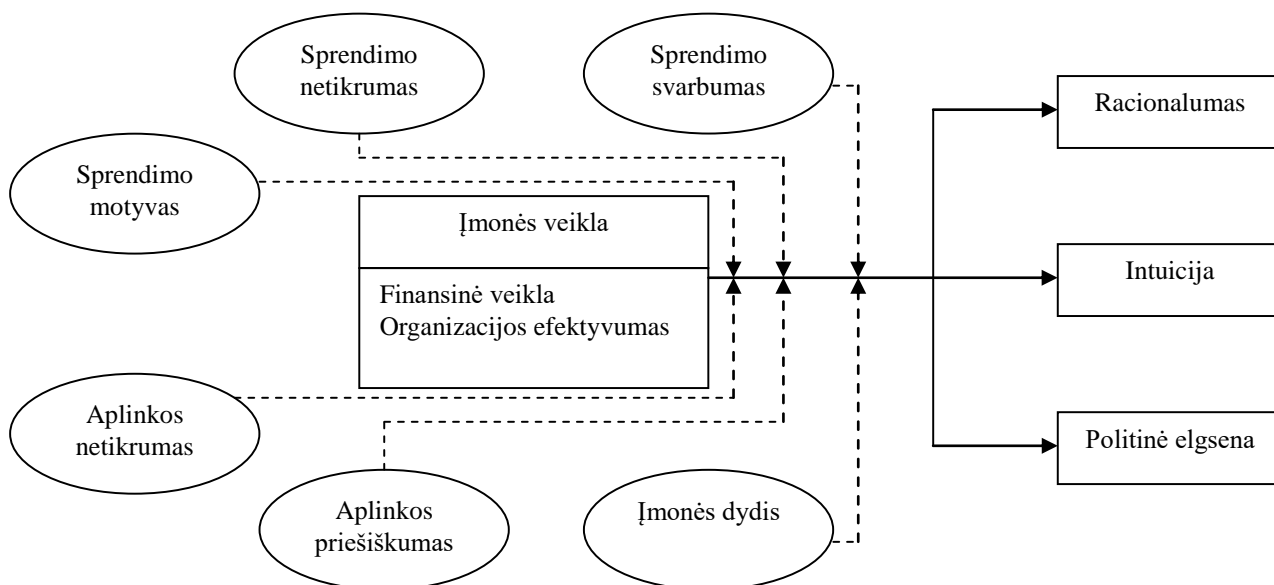
6 pav. Strateginių sprendimų vertinimo modelis (Zinkevičiūtė, 2007, p. 269)

Pagal šį modelį, galutinio strateginio sprendimo formavimo blokas įgyvendinamas prieš atliekant daugiakriterinį vertinimą. Taigi pagal šį modelį strateginių sprendimų vertinimas prasideda nuo strateginių tikslų identifikavimo, kas yra būtina siekiant atlikti tikslingą ir tikslų vertinimą. Tikslai

identifikuoja ir sukonkretina laukiamą strateginių sprendimų įgyvendinimo rezultatą, o šis siekiamas rezultatas yra svarbus strateginių sprendimų vertinimo kriterijus. Organizacijos aplinkos scenarijai formuojami keliais etapais (Zinkevičiūtė, 2007).

Kitas etapas – daugiakriterinis strateginių sprendimų vertinimas visų scenarijų kontekste. Scenarijų metodo ir daugiakriterinio vertinimo derinimas leidžia užtikrinti kuo įvairiapusiškesnį strateginių sprendimų vertinimą (Zinkevičiūtė, 2007).

Elbanna ir Naguib (2009) siūlo veiklos analizės procesą priimant strateginius sprendimus (7 pav.).



7 pav. Veiklos poveikis strateginių sprendimų priėmimo dimensijoms (Elbanna ir Naguib, 2009)

Taigi strateginiai sprendimai priimami tiek loginiais, tiek neloginiais procesais. Neloginis būdas – tai intuityvus, arba kūrybinis metodas (Elbanna ir Naguib, 2009). Praktika rodo, jog net ir patyrę vadybininkai ir organizacijų vadovai dažnai sprendimus priima ne tiek kaip racionalaus įvairių alternatyvų vertinimo rezultata, kiek įtakojant situaciniams veiksniams, remiantis ankstesne panašių situacijų patirtimi (Hedelin ir Allwood, 2002).

Kitas svarbus klausimas – parinkti strateginių sprendimų *vertinimo kriterijus*. Taikomi kriterijai lemia vertinimo pagrįstumą. Plataus spektro vertinimo kriterijų taikymas užtikrina įvairesnį išsamesnį strateginių sprendimų vertinimą. Parenkami kriterijai turi suteikti galimybę nusakyti strateginio sprendimo kokybę (Bivainis ir Zinkevičiūtė, 2006). Taigi vertinant strateginius sprendimus reikšmingas yra daugiakriterinis vertinimas (Watson ir Head, 2006; Elbanna ir Naguib, 2009).

Strateginius sprendimus nulemia daugybė organizacijos aplinkos veiksnių (Elbanna ir Naguib, 2009). Mokslininkai sukūrė nemažai modelių, aprašančių įvairius organizacijų tipus, kurie taikomi pasirenkant organizacijos strategiją, pavyzdžiui, adaptacinis, portfelio, išlikimo, konkurencijos

modeliai (2 lentelė). Kiekvienas iš šių modelių apima skirtingas strateginių sprendimų vertinimo pozicijas- t.y. kokie kriterijai turi būti įtraukiami į vertinimą.

2 lentelė. Organizacijų tipų modeliai ir vertintini kriterijai (Valentinavičius, 2009, p.132)

Modelis	Modelio aprašymas
Adaptacinis modelis	Išorinių veiksnių vertinimas bei strategijos, kuri leistų organizacijai prisitaikyti prie aplinkos parinkimas. Trijų problemų sprendimas: verslo, inžinerinės, administracinės. Organizacijai svarbiausia- adaptuotis aplinkoje. Analizuojama išorinė aplinka mikro- ir makro lygiu: rinkos dydis, rinkos kitimo dinamika, vartotojų ir jų poreikių struktūra; konkurencinė aplinka; specifinių gebėjimų svarba; kapitalo ir kitų išteklių poreikis; patirties įtaka; pagrindiniai sėkmes veiksniai; įėjimo ir išėjimo iš rinkos barjerai.
Konkurencijos strategijos modelis	Svarbiausia įmonę veikianti jėga – išorinė aplinka (konkurencinė). Orientuojamasi į konkurencinio pranašumo didinimą. Analizuojami kriterijai: naujų konkurentų atėjimo į rinką grėsmė; vartotojų poveikis pramonei; tiekėjų poveikis pramonei; pakaitalų (prekių ar paslaugų) pavojus; konkurencija.
Portfelio modelis	Svarbiausias veiksnys – bendrosios investicijos įvairiose verslo srityse. Priimamas sprendimas, kaip paskirstyti išteklius padaliniams ar gamybai.
Išlikimo modelis	Organizacijos išlikimą lemia atsitiktinumas, nes aplinka yra nuolat kintanti visuma. Modelis sumenkina ilgalaikio strateginio planavimo svarbą, nes aplinka traktuojama kaip nuolat kintanti visuma.

Taigi pagal pateiktų modelių įvairovę galima daryti išvadą, jog strateginių sprendimų vertinimas galimas daugeliu įvairių kriterijų – tiek vidinės aplinkos kriterijais, tiek išorinės aplinkos kriterijais.

Aplinkos reikšmę pabrėžia ir Zinkevičiūtė (2007), kuri akcentuoja, jog strateginių sprendimų sėkmę veikia aplinkos veiksniai. Aplinkos reikšmė akcentuojama pagal atsitiktinumo ir kompleksiško teorijas. *Atsitiktinumo (netikėtumo) teorija* (angl. contingency theory) padeda analizuoti, kaip veiklos vertinimo sistema (VVS) tinkama įmonės vidinės aplinkos analizei. Kiekviena įmonė turi nustatyti savitą rodiklių sistemą, leidžiančią jai vertinti jos veiklai svarbiausius kintamuosius aplinkoje. VVS kontekste vertinant įmonės vidinę aplinką šie rodikliai gali būti tokie kaip įmonės valdymo struktūra, verslo informacijos sistema, verslo modelis, organizacinė kultūra ir aplinka. Atsitiktinumo teorija aiškina, jog nėra vienos visoms organizacijoms tinkančios VVS sistemos (Gimžauskienė ir Klovienė, 2010). *Kompleksiškumo teorija* (angl. complexity theory) taikoma aiškinant išorinės aplinkos vertinimo ypatumus. Ši teorija aiškina organizacijos reakcijas ir VVS pokyčius; pagal šią teoriją įmonės dinamiškai reaguoja į savo aplinką ir yra proceso, kuris sukuria aplinką, dalis. Egzistuoja tam tikra dalinės pusiausvyros būklė, kurią peržlegus VVS sistema tampa chaotiška (Gimžauskienė ir Klovienė, 2010).

Strateginių sprendimų pasirinkimui pagrįsti reikalinga juos išsamiai apibūdinanti informacija (Bivainis ir Zinkevičiūtė, 2006). Strateginiams sprendimams priimti, jiems pagrįsti reikalinga atlikti kompleksinius tyrimus įmonėje. Mat esminis strateginio valdymo sistemos elementas – strateginė analizė, kuri apima ne tik organizacijos gebėjimą išanalizavus išorinę aplinką nustatyti jos teikiamas galimybes bei grėsmes, bet ir vertinus savo vidinį potencialą – jomis pasinaudoti (Gudonavičius

ir Savanevičienė, 2008). Didelė problema pagrįsti strateginius sprendimus - aplinkos nestabilumas ir kompleksiskumas nusako jos apibrėžtumo lygį, kuris įtakoja organizacijos sprendimų priėmimo pobūdį. Aplinkos neapibrėžtumas priklauso nuo trijų pagrindinių veiksnių: nepakankamai informacijos, įtakančios sprendimų priėmimą; nepakankamai žinių apie neteisingai priimtų sprendimų pasekmes; sprendėjo negalėjimas vertinti aplinką veikiančių veiksnių įtaką organizacijos tikslų sėkmingam ar nesėkmingam įgyvendinimui. Šie trys veiksniai nurodo aplinkos dinamiškumo lygį bei jos kompleksiskumą, tad atsižvelgiant į minėtas dvi dimensijas, aplinka galėtų pasižymėti tokiu neapibrėžtumo laipsniu (Gudonavičius ir Savanevičienė, 2008): mažas neapibrėžtumas (PS – paprasta ir stabili aplinka); vidutinis neapibrėžtumas (SS – sudėtinga ir stabili aplinka); didesnis negu vidutinis neapibrėžtumas (PD – paprasta ir dinamiška aplinka); didelis neapibrėžtumas (SD – sudėtinga ir dinamiška aplinka). Taigi strateginių sprendimų pagrindimo tikslas – nustatyti strateginių sprendimų pagrįstumą neapibrėžtoje aplinkoje.

Bivainis ir Zinkevičiūtė (2006) parengė strateginių sprendimų kompleksinio vertinimo kriterijų sistemą, apimanti penkias kriterijų grupes. Į ją įtraukiami kriterijai (kiekybiniai ir kokybiniai), kuriais galima visapusiškai įvertinti strateginius sprendimus (3 lentelė).

3 lentelė. Strateginių sprendimų kompleksinio vertinimo kriterijų sistema (Bivainis ir Zinkevičiūtė, 2006, p. 102)

Kriterijų grupė	Pirminis kriterijus
Pirmoji kriterijų grupė: suderinamumo su išoriniais veiksniais kriterijai	1.1. Suderinamumas su politiniais veiksniais
	1.2. Suderinamumas su ekonominiais veiksniais
	1.3. Suderinamumas su socialiniais veiksniais
	1.4. Suderinamumas su technologiniais veiksniais
	1.5. Suderinamumas su ekologiniais veiksniais
Antroji kriterijų grupė. Suderinamumo su vidiniais veiksniais kriterijai	2.1. Suderinamumas su misija
	2.2. Suderinamumas su tikslais
	2.3. Suderinamumas su žmoniškaisiais ištekliais
	2.4. Suderinamumas su finansiniais ištekliais
	2.5. Suderinamumas su materialiniais – technologiniais ištekliais
Trečioji kriterijų grupė. Ekonominiai ir finansiniai kriterijai	3.1. Grynoji dabartinė vertė
	3.2. Vidinė pelno norma
	3.3. Apskaitinė pelno norma
	3.4. Įmonės kapitalo paprastas atsipirkimo koeficientas
	3.5. Atsipirkimo laikotarpis
Ketvirtoji kriterijų grupė. Konkurencingumo kriterijai	4.1. Strateginio sprendimo lankstumas
	4.2. Strateginio sprendimo unikalumas
	4.3. Strateginio sprendimo pranašumas prieš konkurentus
	4.4. Pridėtinė vertė
	4.5. Vertė vartotojui
Penktoji kriterijų grupė. Organizacinės kultūros kriterijai	5.1. Vertybių suderinamumas su dalininkais
	5.2. Vertybių suderinamumas su darbuotojais
	5.3. Strateginio sprendimo ir organizacinės kultūros atitikimas
	5.4. Motyvacijos dydis sprendimams įgyvendinti

Formuojant strategiją, pasak Gimžauskienės (2007), reikia atlikti: išorinės aplinkos veiksnių; vidinių organizacijos galimybių; rizikos; laukiamų rezultatų analizę. Taikytini tiek finansiniai, tiek nefinansiniai rodikliai (Davies ir kt., 2014). Renkantis vertinimo kriterijus labai svarbu ir tai, kiek laiko turima priimti strateginiam sprendimui – kuo mažiau laiko, tuo paprastesnė analizė ir vertinimas yra atliekami (Hedelin ir Allwood, 2002).

Apibendrinant galima teigti, jog strateginių sprendimų vertinimas galimas daugeliu aspektų ir kriterijų – tiek išorinės, tiek vidinės aplinkos kriterijais, tiek ir finansiniais kriterijais, kas sudarytų strateginių sprendimų ekonominio pagrindimo pagrindą. Svarbus ir daugiakriterinius vertinimas, leidžiantis vertinti dinamiškos ir kompleksiškos aplinkos įtaką strateginiams sprendimams.

2.4.1. Finansinės analizės metodai

Finansinė analizė duoda informacijos priimant strateginius sprendimus. Ji leidžia vertinti strateginių sprendimų poveikį įmonės finansiniams rezultatams, o taip pat įmonės finansinės būklės tinkamumą vienam ar kitam strateginiam sprendimui (Pike ir Naele, 2006). Šlekienė ir Klimavičienė (2000) nurodo tris finansinės analizės tikslų grupes: pirma, tai finansų apskaitos tikslai, antra, tai investicijų vertinimo tikslai, trečia, tai finansų valdymo tikslai. Finansinė atskaitomybė yra labai naudinga tuo, kad leidžia pamatyti įmonės veiklos visumą bei finansinę būklę, nors ir fiksuotu laiko momentu. Martinkutė (2005), tiesa, teigia, jog vien tik finansinės atskaitomybės rodiklių valdymo sprendimams priimti nepakanka - konkrečius valdymo sprendimus galima priimti analizuojant vadybos apskaitą bei taikant specialius finansinės analizės metodus.

Strateginių sprendimų vertinimas finansinės situacijos atžvilgiu turi reikšmės dėl kelių priežasčių (Pike ir Naele, 2006):

- Aiškiai apibrėžti finansiniai tikslai strateginiams sprendimams. Pavyzdžiui, didinti akcininkų kapitalo vertę, arba didinti įmonės pelningumą.
- Nustatoma veiksmų kryptis siekiant šių tikslų. Tai reikalauja verslo strategijų vystymo orientuojantis į įmonės tikslus. Dažnai tam, kad būtų pasiekti finansiniai tikslai, būtini ir vadybiniai, valdymo sprendimai, ypatingai kiek tai susiję su gamybos, pardavimų, tiekimo valdymu.
- Informacijos, reikalingos sprendimams priimti, rinkimas ir apdorojimas.
- Vertinimas. Esminis finansinės analizės tikslas yra apdoroti, išanalizuoti surinktą informaciją.
- Priimtų sprendimų poveikio atspindėjimas. Priimdama sprendimus įmonė turi prognozuoti būsimus rezultatus, tai būtina pagrindžiant priimamus finansinius sprendimus.

Finansinė klasifikuojama į tam tikras rūšis pagal įvairius požymius (Rutkauskas, 2004):

- Pagal laiką: perspektyvinė, operatyvinė, retrospektyvinė;
- Pagal paskirtį: kontrolei, planavimui, reguliavimui, organizavimui;

- Analizės funkcijos: vertinimo, diagnostinė, paieškos.

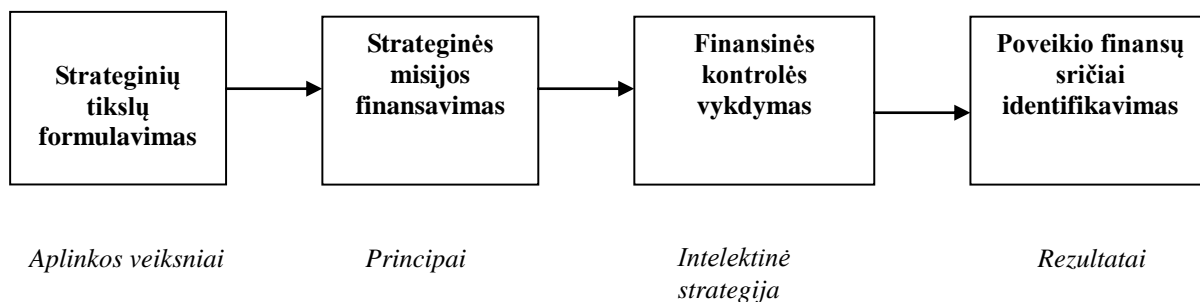
Mokslinėje literatūroje minimi finansinės analizės metodai įvardinami 4 lentelėje.

4 lentelė. Finansinės analizės metodai (sudaryta autorės remiantis Šlekiene ir Klimavičiene, 2000; Buškevičiūte ir Mačerinskiene, 2007; Rutkausku, 2004)

Metodas	Metodo charakteristika
<i>Absoliutiniai rodikliai</i>	Išreiškiami kaip natūriniai ir vertiniai rodikliai. Natūriniai rodikliai - tai rodikliai, kurie išreikšti fiziniiais matavimo vienetais (vnt., m, t, kg ir pan.), vertiniai - rodikliai, išreikšti piniginiiais vienetais (Lt, ir pan.).
<i>Santykiniai dydžiai</i>	rodikliai, išreiškiami procentais arba vieneto dalimis. Procentai taikomi plano rodiklių įvykdymo laipsniui nustatyti, jų dinamikai bei struktūrai apskaičiuoti, o vieneto dalimis (arba kartais) išreikšti <i>koeficientai</i> - reikšminiai dydžiai.
<i>Vidutiniai dydžiai</i>	apibendrinami vienos kilmės rodikliai, kai norima absoliučiomis reikšmėmis išreikšti tipiškas tiriamojo objekto savybes. Apskaičiuojamas paprastu aritmetiniu, geometrinu vidurkiu
<i>Duomenų grupavimas</i>	bendros informacinės bazės suskaidymas į dalis pagal tam tikrus požymius. Tipologinis grupavimas - tai duomenų sujungimas į vienaarūšes grupes arba klases. Struktūrinis grupavimas – tiriant vidinę analizuojamos visumos struktūrą. Faktorinis grupavimas - rodiklių tarpusavio ryšiams atskleisti.
<i>Palyginimas</i>	atskiro objekto finansinių rezultatų palyginimas su analogiškų įmonių - rinkos partnerių arba su tos pačios ekonominės veiklos šakos (sektoriaus) ar šalies makroekonominiais rezultatais. Pagrindas reitingavimo atlikimui.
<i>Indeksinis analizės metodas</i>	naudojamas tiriant rodiklio pasikeitimus ir atskirų veiksnių įtaką. Pavyzdžiui, rodiklis y yra dviejų veiksnių a ir b funkcija, t.y. $y = f(a,b)$. Pokyčio rodiklis gali būti apskaičiuojamas dviem būdais: kaip y reikšmės laikotarpio pradžioje ir pabaigoje skirtumas ir kaip šių reikšmių santyki
<i>Grandininis nuoseklių pakeitimų metodas</i>	Skaičiuojami procentiniai rodiklio pasikeitimai chronologiškai.
<i>Balansinio tyrimo metodas</i>	Naudojamos įvairios lygtys bei lentelės: finansinių išteklių balansas, prekių judėjimo balansas, nuosavybės ir turto balansas, piniginių mokėjimų balansas. Balansų pagrindu analizuojama piniginių lėšų šaltinių ir panaudojimo struktūra, nustatomas nesubalansuotumas
<i>Matematiniai statistiniai analizės metodai</i>	Diferencijavimas, integravimas, variaciniai skaičiavimai. Koreliacija ir regresija; matematiniai prognozavimo metodai (tiesinis programavimas ir resursų valdymas; matematinė lošimų teorija; sisteminė analizė, imitaciniai modeliai)
<i>Faktorinė analizė</i>	Faktorius - tai priežastis arba reiškinio varomoji jėga, dėl kurios jis įgyja tam tikrą išraišką. Faktoriai, darantys įtaką įmonės veiklai yra susiję ir sąveikauja. Išskiriami priežasties ir pasekmės ryšiais susiję rodikliai ir veiksniai

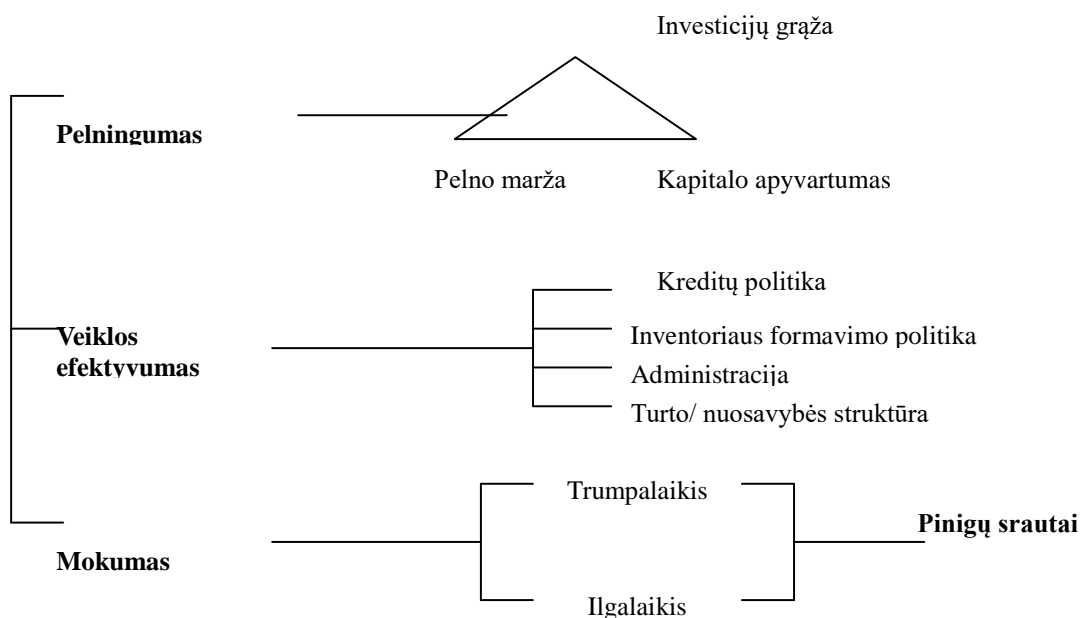
Mokslinėje literatūroje strateginių sprendimų finansinis (ekonominis) pagrindimas yra mažiau atskleistas nei pagrindimas išorinės ar vidinės aplinkos kriterijais. Todėl šis klausimas reikalingas ypatingo dėmesio ir analizės.

Parker (2003) teigimu, strategijos formavimo organizacijoje vertinimo finansų aspektu modelis būtų toks (8 pav.):



8 pav. Strategijos formavimo organizacijoje vertinimo finansų aspektu modelis (Parker, 2003)

Priimant strateginį sprendimą gali būti atliekama įmonės finansų analizė ir prognozė, taikomi tokie rodikliai kaip grynojo pelno, pinigų srautų, pardavimo rodikliai, arba šių rodiklių santykiai su įmonės kapitalu ar turtu. Grynasis pelnas kaip rodiklis leidžia palyginti naujus įmonės rezultatus su senesniais, tuo tarpu palyginti skirtingo dydžio įmonių rezultatų juo negalima (palyginimas nepagrįstas). ROI metodas leidžia palyginti skirtingas įmones, dėl to naudotinas plačiau Vidickienė, 2004). Taigi strateginių sprendimų vertinimui gali būti taikomi bendrą įmonės finansinę būklę nusakantys rodikliai. Bendra įmonės finansinė padėtis parodo prielaidas organizacijos efektyvumui bei bendras tendencijas. be kita ko, negalima siūlyti sprendimų organizacijos ekonominiam optimizavimui, jeigu nesuvokiama bendra organizacijos finansinė – ekonominė būklė. Helfert (2001) nurodo, jog bendras įmonės veiklos vertinimas apima šiuos aspektus (9 pav):



9 pav. Organizacijos finansinės analizės schema (Helfert, 2001)

Taigi pagal 9 paveiksle pateiktą schemą vertinant organizacijos būklę, reikia vertinti su jos mokumu, pelningumu bei turto valdymu susijusius rodiklius. Standartinis rodiklių rinkinys,

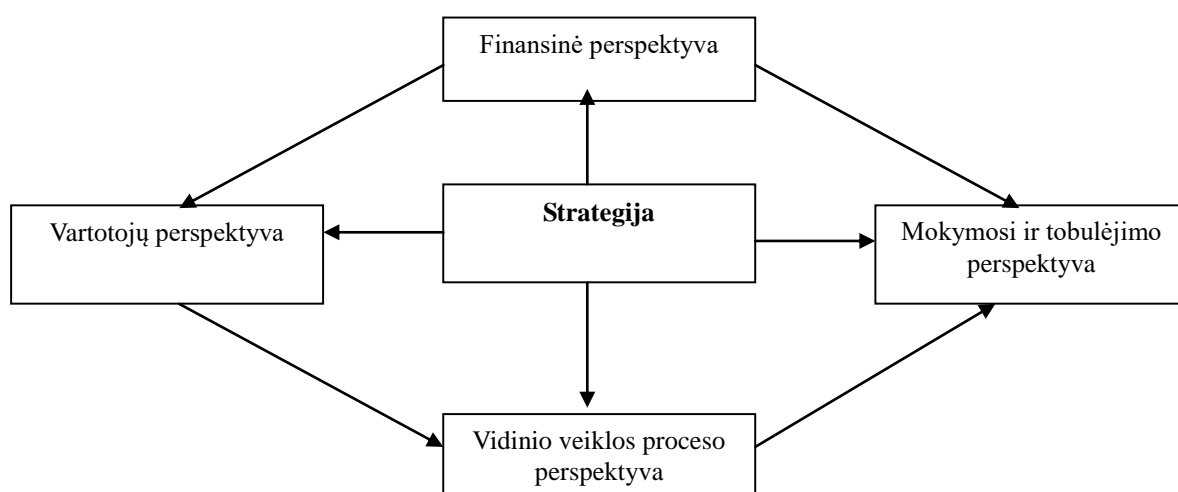
naudojamas finansinei būklei vertinti, susideda iš veiklos pelningumo, veiklos efektyvumo, veiklos aktyvumo, įmonės likvidumo rodiklių (žr. 1 priedą).

Anciūtė ir Misiūnas (2006) pabrėžia, jog vertinant veiklos efektyvumą ir veiklos situaciją, svarbūs yra išskolinimo koeficientai (skaičiuojamas kaip mokėtinų sumų ir įsipareigojimų bei viso turto santykis) bei finansinės priklausomybės (atsvaros) koeficiento (skaičiuojamo kaip Mokėtinų sumų ir įsipareigojimų bei Nuosavo kapitalo santykis) reikšmė, pelningumo rodikliai, taigi svarbu identifikuoti bendrą finansinę įmonės būklę.

Apibendrinant, finansinės analizės metodai taikomi strateginių sprendimų priėmimo procese apima kiekybinę analizę, analizuojant ir prognozuojant įmonės finansinės būklės veiksnius. Taikytina vertikali, horizontali analizė, rodiklių analizė. Strateginiai sprendimai gali būti grindžiami finansiniais įmonės rodikliais: analizuojant įmonės santykinius finansinius rodiklius ir vykdant jų prognozę strateginių sprendimų įgyvendinimo alternatyvų atveju.

2.4.2. Subalansuotų rodiklių sistema

Mokslinėje literatūroje nagrinėjant įmonės aplinkos vertinimą strateginių sprendimų priėmimo kontekste minimas **subalansuotųjų rodiklių sistemos** metodas (SRS; angl. balanced scorecard system, BSS). Pagal šį metodą įmonės veikla redukuojama į atskiras veiklos dimensijas. Pasak Gimžauskienės (2007, p. 64), tai „multidimensinė sistema, skirta aprašyti, diegti ir valdyti organizacijos strategiją visuose organizacijos lygiuose. Jos metodologijos pagrindas yra vertinimo sistema susieta su strateginėmis organizacijose kryptimis; organizacijos strategija išskaidoma į strateginius tikslus, atitinkančius bent vieną iš keturių vertinimo perspektyvų“ (10 paveikslas).



10 pav. SRS modelis (adaptuota pagal Gimžauskienę, 2007, p. 64; Vidickienę, 2004, p. 91)

Išskaidyti strateginiai tikslai siejami priežastiniais ryšiais, kurių pagrindu sudaromas organizacijos strategijos žemėlapis. Tikslams parenkami jų pasiekimą vertinantys rodikliai, kurių pagrindu formu-

luojamos užduotys bei atrenkamos geriausios iniciatyvos joms siekti (Vidickienė, 2004, p. 91). Pagal šį metodą neapsiribojama tik finansine vertinimo perspektyva, bet įdiegiamos ir vartotojų, vidinės veiklos bei augimo ir tobulėjimo perspektyvos.

Finansiniai rezultatai yra visų įmonės veiklų pasekmė. Vidinės aplinkos vertinimo rodiklius pagal SRS įvardino Kaplan ir Norton (2007) (5 lentelė).

5 lentelė. Veiklos vertinimo rodikliai pagal balansuotų rodiklių modelį (Kaplan ir Norton, 2007)

<i>Finansinė perspektyva</i>		<i>Vartotojų perspektyva</i>	
Tikslai	Rodikliai	Tikslai	Rodikliai
<ul style="list-style-type: none"> • Išgyventi • Įgyti sėkmę • Klestėti 	<ul style="list-style-type: none"> • pinigų srautai • ketvirtinis pardavimų augimas ir padalinių pajamos • padidėjusi rinkos dalis 	<ul style="list-style-type: none"> • Nauji produktai • Tiekimas su atsaku • Tapti svarbiausiu tiekėjai • Vartotojų partnerystė 	<ul style="list-style-type: none"> • Pardavimų iš naujų prekių % • Savo pagamintų produktų padavimas • Pristatymas laiku • Pagrindinių pirkėjų pardavimų % • Klientų rangavimas • Kooperuotų inžinerinių pastangų skaičius
<i>Vidinio proceso perspektyva</i>		<i>Inovacijų ir mokymosi perspektyva</i>	
Tikslai	Rodikliai	Tikslai	Rodikliai
<ul style="list-style-type: none"> • Technologiniai gebėjimai • Gamybos tobulumas • Dizaino produktyvumas • Naujų produktų gaminimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Technologija konkurentų atžvilgiu • Gamybos laikas, vieneto kaštai • Inžinerinis efektyvumas • Naujų gaminių gamybos išeiga v. planas 	<ul style="list-style-type: none"> • Lyderystė technologijoje • Gamybinis mokymasis • Orientacija į produktą • Laikas patekti į rinką 	<ul style="list-style-type: none"> • Laikas vystant naujos kartos produktus • Proceso trukmė siekiant brandos • Kokie produktai lemia didesnę dalį pardavimų, % • Naujo produkto įvedimas, v. Konkurencija

Gimžauskienė (2007) pabrėžia, jog SRS gal būti taikoma kaip strateginio valdymo sistema, kurią organizacijos taiko strategijos valdyti ilgalaikiu periodu. Kaplan ir Norton (2007) teigia, jog subalansuotų rodiklių metodas yra svarbus strateginio planavimo įrankis, leidžiantis nustatyti tiek dabartinę situaciją, tiek ateities perspektyvas.

Taigi apibendrinant subalansuotųjų rodiklių sistema leidžia sistemiškai įvertinti įmonės veiklą, nustatyti silpnąsias ir stipriąsias sritis finansinės, vartotojų, vidinių procesų, inovacijų ir mokymosi perspektyvose. Svarbus šios sistemos elementas – finansinės būklės įvertinimas, tai yra ekonominė dedamoji vykdant šią analizę.

2.4.3. Ekonominio pagrindimo dedamoji scenarijų metodikoje

Scenarijų metodas yra kokybinis, tačiau į jį gali būti įtraukiami kiekybiniai, pavyzdžiui, ekonominiai kriterijai vertinimui atlikti. Scenarijų metodas pagrinde taikomas aplinkos veiksniams analizuoti strateginių sprendimų priėmimo kontekste.

Scenarijų metodas aprašo sąlygų ir aplinkybių sekų aibes, apibūdinančias aplinką, kurioje organizacija veiks ateityje. Tai metodinė priemonė organizacijos ateičiai vaizduoti. Kartu tai suvokiama ir kaip priemonė strategijoms vertinti, nes scenarijų metodas leidžia patikrinti numatytą strategiją tikėtinų ateities situacijų diapazonu (Bivainis ir Zinkevičiūtė, 2006). Zinkevičiūtė (2008) teigia, jog scenarijų metodo jungimas su strateginių sprendimų kompleksiniu vertinimu galėtų iš esmės padidinti sprendimų tinkamumo pagrįstumą. Scenarijus – tai ateities refleksija vertinant modelių, aplinkos jėgų ir veikėjų veiksmus bei jų pasekmes organizacijos veiklai (Van Der Heijden, 1996). Scenarijų metodas yra aprašomasis, jis jungia įvairių veiksmų poveikį į vieną vertinimą, šis metodas leidžia modeliuoti įvairius veiksmų poveikio variantus ir jų įtaką (Bivainis ir Zinkevičiūtė, 2006). Scenarijai aprašo galimus ateities variantus. Scenarijų analizės metodas leidžia įmonei vertinti galimas savo priimamų strateginių sprendimų pasekmes vienam ar kitam scenarijui tapus tikrove (Wilburn ir Wilburn, 2011). Šis metodas tinkamas strateginiams sprendimams formuoti; strateginiams sprendimams vertinti ir pasirinkti tinkamiausius (Bivainis ir Zinkevičiūtė, 2006). Pagrindinė priežastis dėl ko priimant strateginius sprendimus yra taikomas scenarijų metodas – tai netikrumai įmonės aplinkoje, kurie privalo būti vertinami strateginių sprendimų priėmimo procese (Wilburn ir Wilburn, 2011).

Scenarijų koncepcija remiasi įvairių scenarijaus versijų, aprašančių įmonės ekonominės situacijos ir aplinkos būseną, kurioje jos ateityje funkcionuos, paruošimu ir veiklos strategijos kiekvienai versijai sukūrimu (Hill ir Jones, 2007). Remiantis Bivainiu ir Zinkevičiūte (2006) galima teigti, jog tai riboto racionalumo prieiga grindžiamas metodas, nes pagal jį siekiama aprašyti didelį neapibrėžtumą turinčius veiksmus.

Remiantis Finlay (2000), išskiriami galimų įvykių, simuliaciniai, aplinkos būsenų, aplinkos procesų scenarijai. **Galimų įvykių scenarijai** remiasi intuicine logika. Jo esmė yra ateityje svarbių įmonei įvykių sąrašų sudarymas, galimų evoliucijos krypčių, poveikio įmonei stiprumo ir charakterio nustatymas, taip pat įmonės sugebėjimo prisitaikyti prie tų įvykių, vertinimas. **Simuliaciniai scenarijai** naudojami išankstiniam įmonės skirtingų strateginių pasirinkimų vertinimui atsižvelgiant į aplinkos įtaką. **Aplinkos būsenos scenarijai** remiasi atskirų procesų vykstančių įmonės aplinkoje potencialios įtakos vertinimais, taip pat vertinamos tikimybės tų procesų įvykimo ateityje. Šis vertinimas remiasi scenarijaus kūrėjų žiniomis. **Aplinkos procesų scenarijai:** tai yra aplinkos būsenos scenarijų tęsinys. Aplinkos būsenos scenarijai suteikia apibendrintą aplinkos vertinimą - atskirų procesų įtaką įmonei, parodant galimybes ir pavojus. Aplinkos procesų scenarijuose koncentruojamasi į pagrindinius procesus, turinčius didžiausią įtaką įmonei, jos veiklai. Aplinkos procesų scenarijų analizė leidžia: nustatyti tam tikrų variantų labiausiai tikėtinų pasireiškimo pasekmių aplinkos procesuose ir jų sąryšį; nustatyti įmonės sritis, kurioms pasekmės turės didžiausią reikšmę; nustatyti įmonės prisitaikymo veiksmus; nustatyti įmonės prisitaikymo kaštus; nustatyti prisitaikymo galimybių

realizavimą, nurodant prioritetinius veiksmus. Aplinkos procesų scenarijai labiausiai tinka krizinėse situacijose (Finlay, 2000; Hill ir Jones, 2007).

Scenarijų struktūros ypatumai priklausomai nuo scenarijaus tipo pateikti 2 priede. Kaip pateikta priede, sudarant aplinkos būsenų scenarijus II etape vertinamai atliekami šiuo požiūriu: proceso įtakos įmonei stiprumas vertinamas nuo - 5 iki +5 balų; proceso pasireiškimo tikimybė vertinama pagal tris pokyčių variantus. Aplinkos būsenos scenarijuose kiekvienas procesas charakterizuojamas mažėjimu, stabilizavimu, augimu. Atsižvelgiant į tai kiekvienam šios aplinkos analizuojamam procesui gali būti priskiriama trys potencialios tendencijos: proceso ateityje augimo tendencija; potenciali neigiama arba teigiama pokyčio įtaka ir labiausiai tikėtinas jo pasireiškimas (Watson ir Head, 2006).

Scenarijai turi būti aiškūs, išvalgūs, apimantys įmonei praktiškai reikšmingų veiksmų analizę. Mažai naudos iš scenarijų, kurie aprašo įprastines veiklos sąlygas arba status quo (Wilburn ir Wilburn, 2011).

Scenarijų analizė turi savitą **metodiką**. Atliekant strateginių sprendimų priėmimo procese jautrumo aplinkos veiksniams analizę svarbu parinkti tinkamus kriterijus. Galima vadovautis mokslinėje literatūroje išskiriamomis išorinės aplinkos veiksnių klasifikacijomis. Pavyzdžiui, Millett (2006) ir Hough ir White (2004) išskiria tokius makro ir mikro aplinkos analizės kriterijus jautrumo analizei atlikti (6 lentelė).

6 lentelė. Makro ir mikro aplinkos analizės kriterijai (sudaryta remiantis Millett, 2006; Hough ir White, 2004)

Aplinko sritys	Veiksniai
Makro aplinkos sritys	
Ekonominė aplinka	BVP; lyginamasis BVP; Infliacija, kainų stabilumas; valiutos keitimo kursai; gyventojų pajamų ir išlaidų lygis; gyventojų perkamoji galia; darbo jėgos rodikliai
Socialinė aplinka	Gyventojų skaičius; gyventojų išsilavinimas, kvalifikacija
Politinė aplinka	Politinis stabilumas
Ekologinė aplinka	Gamtosaugos (ekologinių normų) reikalavimai; gamtosaugos reikalavimų įgyvendinimo kaštai
Technologinė aplinka	Technologijų kaina; technologijų įsiskverbimas
Mikro aplinkos veiksniai	
Konkurencinė aplinka	Rinkos augimas/ lėtėjimas; konkurentų pajamos, pelnai; produkcijos kainų lygis; sąnaudos
Vartotojų aplinka	Perkamoji galia; vartojimo lygis; vartojimo lygio kaita;
Tiekėjų aplinka	Tiekėjų kainos; logistikos kaštai

Zinkevičiūtė (2008) siūlo scenarijų formavimo technologiją, orientuotą į scenarijų kūrimo proceso palengvinimą (3 priedas). Pradinis žingsnis – apibrėžti scenarijų kūrimo užduotį formuluojant scenarijų kūrimo tikslą, apibrėžiant scenarijų analizės kryptis ir ribas bei numatant perspektyvinį laikotarpį. Kitas scenarijų kūrimo etapas yra susijęs su poveikio veiksnių identifikacija ir jų įtakos

įmonės tikslų siekimui analizę. Nagrinėjant įmonės išorinę aplinką naudojami PESTEL analizės veiksniai. Schemoje „Scenarijų kelių analizė“ pavaizduoti PESTEL išorinės aplinkos analizės komponentai (Zinkevičiūtė, 2008).

Scenarijų metodai leidžia ir prognozuoti makro aplinkos tendencijas. Tokiu būdu matome, jog makro aplinkos esamos padėties analizė yra būtina sąlyga makro aplinkos prognozavimui, nes analizės metu gaunami duomenys yra naudojami prognozavimui atlikti.

Apibendrinant galima teigti, jog scenarijų analizėje taikomas tiek kokybinis, tiek kiekybinis požiūris. Scenarijų analizė leidžia vertinti aplinkos veiksnių pokyčius (jų parinkimas ir rangavimas paprastai vykdomas kokybiniais metodais, PEST, PESTEL schemomis, pasitelkiant ekspertus), bei jų poveikį įmonės veiklai strateginių alternatyvų atvejų ir ryši (koreliacinį, regresinį) su įmonės veiklos rezultatais (kiekybinė analizė). Taigi scenarijų metodas taip at taikytinas ekonominio pobūdžio analizei atlikti.

2.4.4. Strateginių pasirinkimų įgyvendinimo investicijų atsipirkimo analizės metodai

Strateginiai sprendimai dažniausiai susiję su tam tikromis investicijomis, ypač tais atvejais, kai priimamas veiklos plėtojimo ar kitoks strateginis sprendimas, susiję su papildomais kaštais ir investicijomis. Tokiu atveju įmonei svarbu atlikti strateginių sprendimų vertinimą investicijų atsipirkimo atžvilgiu, t.y. vertinti skirtingas strategines alternatyvas pagal tai, koks yra jų įgyvendinimo investicijų atsiperkamumas.

Atitinkamai strateginių sprendimų priėmimas leidžia nustatyti ir tikslesnę investicijų strategiją, kuris turi atsakyti į klausimus: kiek investuoti; į kokius projektus investuoti (Pike ir Naele, 2006).

Dažniausiai taikomi investicijų atsipirkimo analizės metodai – atsipirkimo periodo ir lūžio taško metodas; GDP (grynoji dabartinė vertė, angl. net present value, NPV, parodo kokia vertė sukurama panaudojant investicijas), IRR (parodo investicijų pelningumą) (Keršytė, 2010; Tamošiūnienė, Šidlauskas ir Tumpaitė, 2006). Tai paprasti analizės metodai, turintys šiuos privalumus (Keršytė, 2010): metodų taikymo ir duomenų surinkimo paprastumas, aiškumas; vienodi, rezultatai; kiekybiniai, tikslūs ir ekonominiu požiūriu racionalūs rezultatai; mažesnis jautrumas apskaitos formalumams; pinigų laiko vertės ir rizikos vertinimas.

Tačiau tradiciniai investicinių projektų vertinimo metodai yra tinkami stabilios, prognozuojamos aplinkos sąlygomis (Keršytė, 2010). Vienakriterinė analizė turi trūkumų - naudojant vieną efektyvumo rodiklį teigiama, kad sprendimus priimančius asmenis domina tik viena iš investavimo strategijos charakteristikų (pvz., investicijų grąža, atsipirkimo laikotarpis ir pan.). Taigi tik šie metodai taikomi, kuomet rodiklis, priimtas pagrindiniu, yra absoliučiai dominuojantis, o jo skaičiavimų paklaidos tikimybė yra labai maža (Tamošiūnienė ir kt., 2006). Tuo tarpu didesnio neapibrėžtumo sąlygomis

vertinant strateginius investicinius projektus ir jų teikiamą strateginę naudą turėtų būti taikomi sudėtingesni investicinių projektų vertinimo metodai (Keršytė, 2010).

Atliekant investicijų atsipirkimo analizę, **prognozuojami įmonės pinigų srautai**. Pagrindiniai pinigų srautų tipai yra šie: pradinės investicijos – piniginės išlaidos, susijusios su investicijų projektu; veiklos pinigų srautai – susiję su projekto veikla po pradinių investicijų nuo $t=1$ iki projekto pabaigos $t=n$; pabaigos pinigų srautai, gaunami $t=n$ momentu (Kalvaitis, 2007). Atliekant investicinio projekto pinigų srautų prognozę, pagrįsta **diskontuoti pinigų srautus (DCF metodas)**. Kaip nurodo Žaptorius (2006), diskontuojant pinigų srautą yra vertinami veiksniai, galintys turėti įtakos projekto įgyvendinimo sėkmei. Diskonto norma priklauso nuo rizikingumo (Kazlauskienė ir Christauskas, 2007).

Diskontuoti pinigų srautai atspindi projekto vertę kaip grynąją būsimųjų piniginių srautų vertę (Žaptorius, 2006). Taigi turi būti skiriamas dėmesys būsimųjų piniginių srautų vertinimui. **Grynosios dabartinės vertės** formulė vertina grynąją vertę pagal papildomą pastoviai augančią diskonto normą. Žaptorius siūlo šią formulę:

$$GV_0 = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{Z \cdot (1+g)^{t-1}}{(1+r)^t} = \frac{Z}{r-g}, \quad (1)$$

čia:

GV_0 – grynoji vertė pradiniu periodu;

Z – pirmieji papildomų piniginių srautų mokėjimai;

g – pastovi augimo norma;

r – pastovi diskonto norma.

Skaičiavimas pagal šį metodą grindžiamas keletu prielaidų: kad kitais metais bus gaunami laukiami (tikėtini) pinigų srautai, kurie atitinkamai kitais metais augs pastovia norma; . kad skolinto kapitalo palūkanos lieka pastovios taip pat kaip ir pelno norma; kad nekis mokesčių tarifas (Žaptorius, 2006).

Taikant šį metodą, identifikuojami fiksuoti ir kintamieji kaštai, fiksuotieji laikomi Konstanca, taigi svarbiausias objektas – kintamieji kaštai.

Woodward (1995) teigimu, atliekant šią analizę remiamasi idėja, jog egzistuoja tam tikri parametrai, turintys didžiulę įtaką projekto pelningumui. Kartu vertinamas pajamų ir kaštų lygis, kurio nepasiekęs projektas nėra tenkinantis, jį nenaudinga įgyvendinti.

Šis metodas apima tik vieną periodą (paprastai vienerių metų laikotarpį). Kintant pastoviesiems kaštams, paprastas lūžio taško momento grafikas yra nepraktiškas. Be to, egzistuoja išlaidos su ilgalaikė nauda, kuri atneša naudą vėlesniais laikotarpiais.

Naudojant **vidutinių svertinių kapitalo kaštų metodą (WACC)**, yra diskontuojami tie grynųjų pinigų srautai, kurie sukaupti iš nuosavo kapitalo finansavimo. Diskontavimo norma - mokesčių

efektus vertinanti vidutinių svertinių visų finansavimo instrumentų kapitalo kaštų vertė, išskiriant nuosavą ir skolintą kapitalą:

$$WACC_T = r^E \cdot \frac{E_T}{IV_T} + (1 - MT) \cdot r^D \cdot \frac{D_T}{IV_T} \quad (2)$$

Santykis tarp skolinto kapitalo vertės ir projekto vertės atspindi įsiskolinimo laipsnį. Vadinasi, jeigu $IV_T = E_T + D_T$, tai:

$$\frac{D_T}{IV_T} = 1 - \frac{E_T}{IV_T} \quad (3)$$

WACC metodui priklausanti projekto vertės nustatymo lygtis yra lygi:

$$IV_0 = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{CF_t^{WACC}}{\prod_{x=1}^t (1 + WACC_x)} \quad (4)$$

Apibendrinant, strateginių sprendimų vertinimui taikomi investicijų atsipirkimo metodai: atliekama įmonės pinigų srautų prognozė, diskontuotų pinigų srautų prognozė; skaičiuojami vienakriteriniai rodikliai (NPV, IRR), taikomi daugiakriteriniai rodikliai (paprastieji, sudėtingieji kompleksinis proporcingasis, supaprastintas kompleksinis ir kiti), taikomas vidutinių svertinių kapitalo kaštų metodas (WACC).

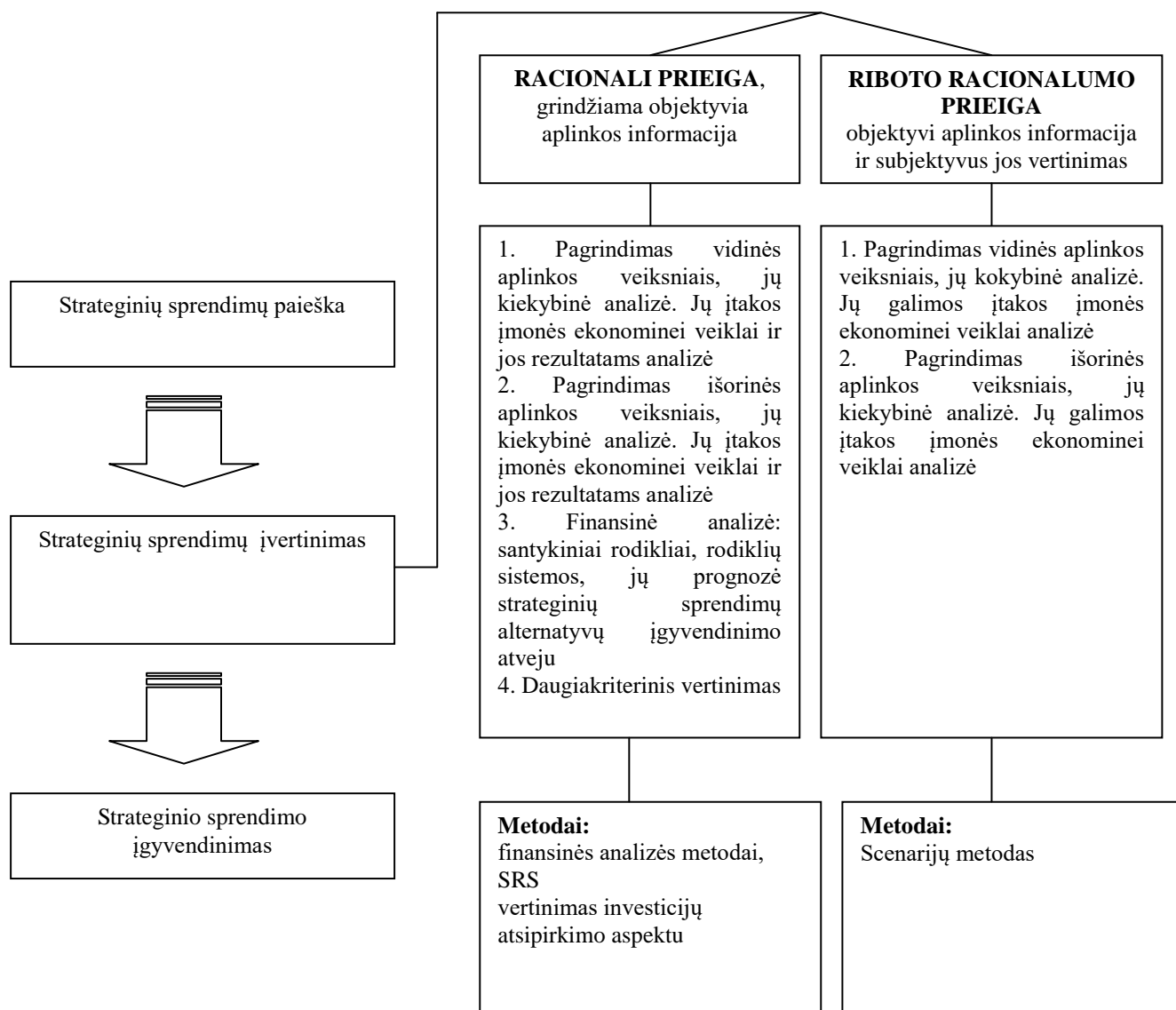
2.5. Apibendrintas strateginių sprendimų ekonominio pagrindimo modelis

Apibendrinant išanalizuotus strateginių sprendimų ekonominio pagrindimo aspektus, sudaromas apibendrintas strateginių sprendimų ekonominio pagrindimo modelis (11 pav.).

Atliekant ekonominę vertinimą turi būti vadovaujama tiek racionalia prieiga, t.y. naudojant objektyvią informaciją apie organizacijos aplinką, ją kiekybiškai apdorojant ir racionaliai vertinant aplinkos veiksnių įtaką strateginių alternatyvų parinkimo atveju, tiek ir riboto racionalumo prieiga, t.y. pasitelkiant subjektyvesnius informacijos analizės metodus.

Remiantis Kolbina (2015), Jaynes (2015), Harrison ir Pelletier (2001), strateginių sprendimų vertinimas iš viso strateginių sprendimų priėmimo proceso modelio apima tris etapus: pirma, ieškoma strateginių sprendimų; antra, jie yra įvertinami, trečia, vykdomas jų įgyvendinimas.

Atliekant alternatyvų vertinimą, vykdoma jų analizė grindžiant vidinės, išorinės aplinkos veiksniais, finansiniais rodikliais, taikant vienakriterinį ir daugiakriterinį vertinimą. Rodiklių sistema parenkama vadovaujantis teorinėmis rekomendacijomis, 3 lentelėje pateikta Bivainio ir Zinkevičiūtės (2006) sudaryta strateginių sprendimų kompleksinio vertinimo kriterijų sistema.



11 pav. Apibendrintas strateginių sprendimų ekonominio pagrindimo modelis (sudaryta autorės)

Taikomi strateginių sprendimų ekonominio vertinimo metodai – finansinės analizės metodas, scenarijų metodas, vertinimas investicijų atsipirkimo aspektu. finansinės analizės metodai taikomi strateginių sprendimų priėmimo procese apima kiekybinę analizę, analizuojant ir prognozuojant įmonės finansinės būklės veiksnius. Taikytina vertikali, horizontali analizė, rodiklių analizė. Scenarijų analizė leidžia vertinti aplinkos veiksnių pokyčius (jų parinkimas ir rangavimas paprastai vykdomas kokybiniais metodais, PEST, PESTEL schemomis, pvz. pasitelkiant ekspertus), bei jų poveikį įmonės veiklai strateginių alternatyvų atveju ir ryšį (koreliacinį, regresinį) su įmonės veiklos rezultatais (kiekybinė analizė). Strateginių sprendimų vertinimui taikomi investicijų atsipirkimo metodai: atliekama įmonės pinigų srautų prognozė, skaičiuojami investicijų atsipirkimo rodikliai (NPV, IRR), taikomi daugiakriteriniai rodikliai), skaičiuojamas lūžio taškas, atsipirkimo laikas, taikomas vidutinių svertinių kapitalo kaštų metodas (WACC).

3. STRATEGINIŲ SPRENDIMO EKONOMINIO PAGRINDIMO TYRIMO METODOLOGIJA

Remiantis 11 paveiksle pateiktu teoriniu modeliu, siekiant atlikti strateginių sprendimų ekonominį pagrindimą konkrečios įmonės atžvilgiu, reikia analizuoti įmonės strateginę situaciją, įvertinti galimą strateginį sprendimą, jo rezultatus racionali ir riboto racionalumo priegomis.

Tyrimo tikslas - atlikti UAB „Šešupės vingis“ strateginių sprendimų ekonominio pagrindimo tyrimą.

Vadovaujantis teoriniu požiūriu, jog strateginių sprendimų ekonominio pagrindimo vertinimas susijęs su racionali prieiga, **tyrimo uždaviniai** atitinka racionali priegos poziciją:

1. Įvertinti įmonės aplinką, finansinį pajėgumą;
2. Atlikti įmonės SSGG analizę ir nustatyti įmonės strateginius tikslus;
3. Strateginio sprendimo įgyvendinimą pagrįsti finansiškai;
4. Įvertinti aplinkos vystymosi tendencijas ir jų poveikį strateginio sprendimo įgyvendinimui.

Tyrimo metodai:

1. Vertinant įmonės aplinką, finansinį pajėgumą taikomas PEST analizės, finansinės analizės (vertikali, horizontali, santykinė analizė) metodai (racionali prieiga);
2. Nustatant įmonės strateginius tikslus taikoma SRS metodika, duomenys renkami interviu metodu (racionali prieiga), vykdoma SSGG analizė;
3. Pagrindžiant strateginį sprendimą finansiškai įmonės pinigų srautų prognozės, investicijų atsipirkimo rodiklių (NPV, IRR), vidutinių svertinių kapitalo kaštų apskaičiavimo metodas (WACC) (racionali prieiga);
4. Įvertinant aplinkos vystymosi tendencijas ir jų poveikį strateginių tikslų įgyvendinimui taikomas ekspertinio vertinimo, scenarijų metodas (riboto racionalumo prieiga).

Siekiant surinkti tyrimui reikalingą pirminę medžiagą, atlikti du kokybiniai tyrimai:

- Interviu;
- Ekspertinis vertinimas.

Interviu metodas. Interviu metodas pasirinktas siekiant atlikti įmonės esamos situacijos ir esamų problemų analizę, siekiant įvertinti, kokios galimybės būtų šias problemas spręsti. Analizė atliekama pagal subalansuotųjų rodiklių sistemą (SRS), taigi išskiriamos keturios sritys, kurių kontekste analizuojama įmonės veikla: 1) žmogiškieji išteklių ir mokymasis; 2) vidinis procesas; 3) vartotojai; 4) finansai. Tyrimo metodas pasirinktas siekiant surinkti giluminę informaciją apie įmonės veiklą, jos problemas, kurias išmanyti gali tik sprendimus priimančias asmenys įmonėje.

Klausimynas. Atliekant interviu, informantam pateikti iš anksto sugalvoti standartizuoti klausimai, kurie grindžiami siekiu išsiaiškinti įmonės situaciją ir pagrindines problemas pagal keturias SRS metodikoje išskiriamas sritis (žmogiškieji ištekliai ir mokymasis; vidinis procesas; vartotojai; finansai). Interviu klausimų pagrindimas pateiktas 7 lentelėje.

7 lentelė. Interviu klausimų pagrindimas

Perspektyvos	Interviu klausimai
<i>Žmogiškųjų išteklių ir mokymosi perspektyva</i>	1. Jūsų nuomone, kokios yra pagrindinės įmonės silpnosios pusės personalo kompetencijos, mokymosi, inovacijų – naujų paslaugų pasiūlymo rinkai – srityje
	2. Jūsų nuomone, kokios yra pagrindinės įmonės stipriosios pusės personalo kompetencijos, mokymosi, inovacijų – naujų paslaugų pasiūlymo rinkai – srityje
<i>Vidinio proceso perspektyva</i>	3. Ar įmonė turi pakankamą techninį aprūpinimą, įrangą, žmogiškuosius išteklius, kad galėtų išplėsti paslaugas ir pritraukti daugiau klientų?
	4. Kaip galima būtų optimizuoti veiklos procesus kad subalansuoti veiklos sąnaudas?
	5. Kiek darnūs, gerai subalansuoti yra vidiniai procesai?
<i>Vartotojų perspektyva</i>	6. Kokia dalis pardavimų sudaro pardavimai iš naujų, per pastaruosius metus įvestų į rinką paslaugų?
	7. Kaip manote, kokia dalis klientų yra pastovūs, kurie „Vingyje“ apsilanko reguliariai?
	8. Kiek, manote, klientai yra patenkinti viešbučio paslaugų kokybe?
	9. Kokios klientų grupės būtų perspektyviausios įmonei?
	10. Kokios galėtų būti patrauklios paslaugos, kurios paskatintų didesnę klientų srautą
<i>Finansinė perspektyva</i>	11. Kokios yra nuostolingos veiklos priežastys?
	12. Kokiais veiksniais galima būtų užtikrinti pelningą veiklą?

Interviu klausimyną sudaro 12 klausimų.

Tyrimo imtis. Tyrimui atlikti pasitekti informantai - UAB „Šešupės vingis“ direktorius ir direktoriaus pavaduotojas. Jiems interviu klausimai buvo užduoti žodžiu, o jų atsakymai užrašyti ranka (žr. interviu transkripcijas 5 priede).

Tyrimo eiga. Tyrimas atliktas UAB „Šešupės vingis“ patalpose 2016 m. gegužės 2 d.

Ekspertinis vertinimas. Pasirinktas ekspertinio vertinimo metodas siekiant, kad kompetentingi asmenys, t.y. UAB „Šešupės vingis“ direktorius, direktoriaus pavaduotojas pateiktų įvertinimą, kokio stiprumo gali būti aplinkos veiksnių pokyčio poveikis UAB „Šešupės vingis“ veiklai. Šie įmonės darbuotojai turi informaciją apie tai, kaip UAB „Šešupės vingis“ veikloje buvo reaguojama į ekonominių veiksnių pokyčius ankstesniais laikotarpiais, taigi gali pateikti pagrįstą įvertinimą.

Klausimynas. Ekspertinio vertinimo klausimyną sudaro du klausimų blokai (4 priedas). Vertinimas vykdomas Likerto skale (nuo 1 iki 5, kai 1 – nėra poveikio, o 5 – labai stiprus poveikis).

Pagal sudarytą ekspertinio tyrimo anketą ekspertų prašoma įvardinti su siūlomais anketoje scenarijais susijusias galimybes ir grėsmes:

- Kiek aplinkos veiksniai (BVP, infliacija, nedarbo lygis, darbo užmokestis, turistų skaičius regione (Marijampolės apskrityje), turistų skaičius šalyje, apgyvendinimo apsaugų paklausa) turi poveikį įmonės veiklos rezultatams;
- Kiek tikėtina aplinkos veiksnių (BVP, infliacija, nedarbo lygis, darbo užmokestis, turistų skaičius regione (Marijampolės apskrityje), turistų skaičius šalyje, apgyvendinimo apsaugų paklausa) kaita 2016-2017 m.

Remiantis ekspertų vertinimais, toliau sudaroma matrica įvertinant, kokios galimybės ir grėsmės darytų didžiausią poveikį įmonei esant įvairioms aplinkybėms.

Tyrimo imtis. Tyrimui atlikti pasitekti ekspertai - UAB „Šešupės vingis“ direktorius ir direktoriaus pavaduotojas. Jiems klausimynai pateikti atspausdinti, ir jie raštu pateikė savo atsakymus.

Tyrimo eiga. Tyrimas atliktas UAB „Šešupės vingis“ patalpose 2016 m. gegužės 2 d.

4. STRATEGINIŲ SPRENDIMO EKONOMINIO PAGRINDIMO UAB „ŠEŠUPĖS VINGIS“ TYRIMAS

4.1. UAB „Šešupės vingis“ veiklos apibūdinimas

Veiklos sritis. UAB „Šešupės vingis“ pagrindinė veikla yra viešbučio (ir jame veikiančio restorano) „Vingis“ valdymas ir statybos paslaugos. Įmonės pardavimo pajamos iš viešbučio ir restorano valdymo 2012 metais sudarė 73 proc., statybos paslaugų pajamos sudarė 27 proc. Taigi pagrindinė įmonės veikla yra viešbučio ir restorano valdymas. Įmonė įsteigta 2007 metais, tais pačiais metais atidarytas viešbutis „Vingis“. Tai modernus, naujai pastatytas ir įrengtas viešbutis.

UAB „Šešupės vingis“ yra privati, vietinio kapitalo įmonė, ribotos civilinės atsakomybės juridinis asmuo.

Paslaugos apibūdinimas. Viešbučio paslaugų teikimo pajėgumai – 15 kambarių svečiams priimti (dviviečių, keturviečių, tame tarpe liukso klasės kambariai ir apartamentai); 54 vietų restoranas, 50 asmenų talpinanti konferencijų salė.

Pagrindiniai šio viešbučio patrauklumo vartotojams veiksniai- vaizdinga vieta, kurioje stovi viešbutis, aukštos kokybės paslaugų teikimas.

Paslaugos formuojamos orientuojantis į vidutines kainas ir vidutinę bei aukštesnę negu vidutinę paslaugų kokybę:

- viešbučio kambariai yra erdvūs, patogūs, moderniai įrengti, su patogumais. 12 įprastinių kambarių, 2 liukso klasės kambariai (su papildoma įranga – atskiri svetainės ir miegamojo kambariai), vieneri apartamentai (papildoma įranga – svetainės kambarys, besijungiantis su virtuve, atskiras miegamasis su dvigule lova, vonios kambarys su sūkurine vonia). Kainos: įprastos klasės kambariai dviem asmenims kainuoja 165-220 Lt., liukso kambarys kainuoja 250 Lt dviem asmenims, apartamentai kainuoja 350 Lt. Į kainą įskaičiuoti pusryčiai.

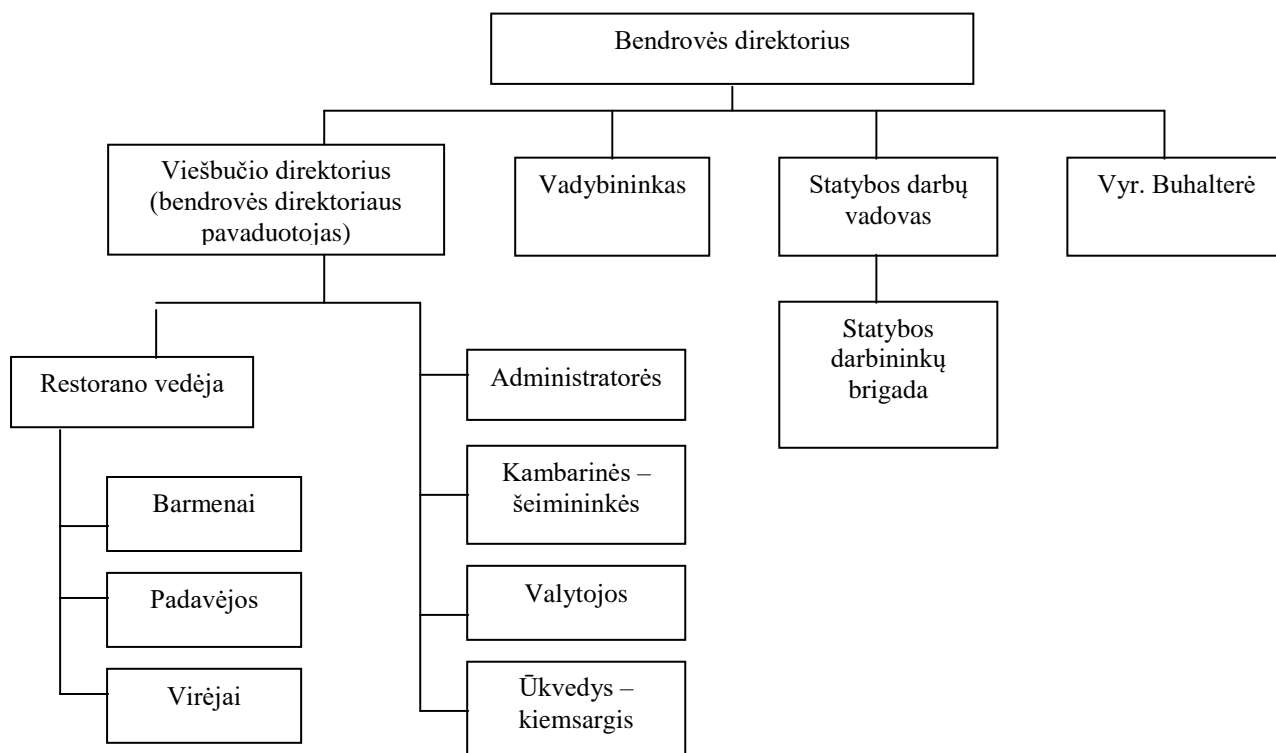
- Restoranas – klasikinio stiliaus, klasikinė europietiška virtuvė, talpina 54 žmones, su židiniu ir lauko terasa. Rengiamos šventės, furšetai, banketai, vestuvių pokyliai.

- Konferencijų salė – su modernia garso ir vaizdo įranga. Bendras konferencijų salės plotas 64 kv.m. Vienu metu salė talpina iki 50 asmenų. Čia įrengtas multimedijos projektorius, TV, bevielis internetas. Konferencijų dalyviai gali dirbti prie natūralios arba dirbtinės šviesos. Salėje įrengta puiki vėdinimo ir kondicionavimo sistema. Stalų išdėstymas salėje koreguojamas pagal kliento pageidavimą. Konferencijų dalyviams organizuojamas maitinimas, kavos pertraukėlės.

- Papildomai siūloma neįprasta pramoginė paslauga – skrydis oro balionu. Tai brangi paslauga – 450 Lt vienam asmeniui.

Personalas ir organizacinė valdymo struktūra. UAB „Šešupės vingis“ 2013 m. vasario 15 d. dirbo 28 darbuotojai, lyginant su 2011 m. vasario mėn. darbuotojų skaičius sumažėjo šešiais darbuotojais. Pagrindė darbuotojų skaičiaus mažėjimą nulėmė statybos paslaugų paklausos mažėjimas, tačiau ir viešbučio personalas sumažėjo dviem asmenimis. 2015 m. pabaigoje dirbo 27 darbuotojai, atsisakius dar vieno viešbučio darbuotojo.

UAB „Šešupės vingis“ organizacinė valdymo struktūra pateikta 12 paveiksle.



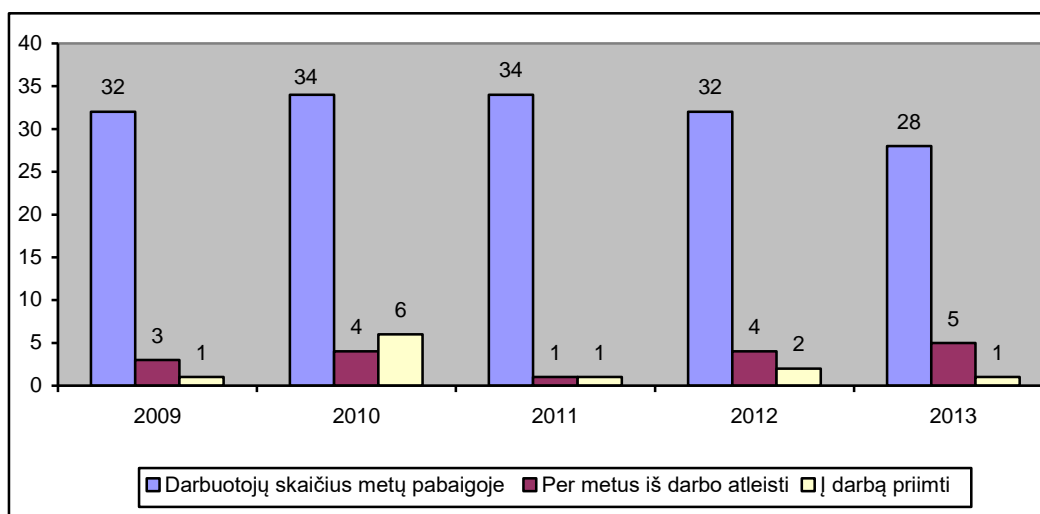
12 pav. UAB „Šešupės vingis“ organizacinė struktūra

Bendrovės direktorius vadovauja visai organizacijai, tiek apgyvendinimo paslaugų teikime, tiek restoranui, tiek statybinei veiklai. Tiesiogiai viešbučiui ir restoranui vadovauja restorano vadovas, o statybinei veiklai vadovauja bendrovės direktoriui, statybos darbininkams – statybos darbų vadovas.

Iš šių darbuotojų tiesiogiai viešbučio (ir restorano) veikloje dirba 18 darbuotojų, administracijoje (bendrovės direktorius, vyr. buhalterė, vadybininkas) dirba 3 darbuotojai, statybos paslaugų teikime dirba 7 darbuotojai.

Apibendrinant, šiuo metu UAB „Šešupės vingis“ veikla yra diversifikuota – užsiimam menkai viena su kita susijusiomis veiklomis, tokiomis kaip statybos paslaugos ir viešbučio (restorano) valdymas. Įmonės viešbutis yra užsitarnavęs vietą rinkoje, jo paslaugos yra tipinės šiai veiklos sričiai – siūloma nakvynė, restorano paslaugos su galimybe rengti šventes, vieta konferencijoms rengti. Plačiau pramoginė veikla viešbutyje nėra išplėtotą, o tai leistų padidinti klientų skaičių.

Personalo ir vadovavimo veiksniai. UAB „Šešupės vingis“ būdinga gana nedidelė darbuotojų kaita (13 pav.):



13 pav. UAB „Šešupės vingis“ darbuotojų skaičius 2009-2013 m., metų pradžioje

Taigi kiek didesnė darbuotojų kaita stebėta 2010 metais, kai iš darbo išėjo 4 darbuotojai savo iniciatyva (ne dėl etatų mažinimo), 2009 ir 2012 m. savo noru iš darbo išėjo 2 darbuotojai, o 2013 ir 2011 metais tik vienas darbuotojas. Darbuotojų išėjimą iš darbo savo iniciatyva daugumoje susijusios su asmeninėmis priežastimis, keli emigracijos atvejai, keli atvejai – nesutarimo su vadovais.

Pagal lytį, UAB „Šešupės vingis“ personalo sudėtyje dominuoja vyrai, o viešbutyje dirba daugiau moterų. Pagal amžiaus grupes, UAB „Šešupės vingis“ daugiausia dirba 26-40 metų darbuotojai. Dauguma darbuotojų yra gana žemo išsilavinimo – vidurinio, aukštesniojo.

Valdymo funkcija įmonėje yra sutelkta bendrovės vadovo pareigybėje, bendrovės direktorius pritariant akcininkams priima svarbiausius įmonės valdymo strateginius ir operatyvinius sprendimus. Toliau atsakomybė už viešbučio faktinę veiklą perduota viešbučio direktoriui, o už statybinės veiklos įgyvendinimą pagal pateiktas užduotis – statybos darbų vadovui. Šie du darbuotojai yra įtraukiami į jų srities sprendimų priėmimą.

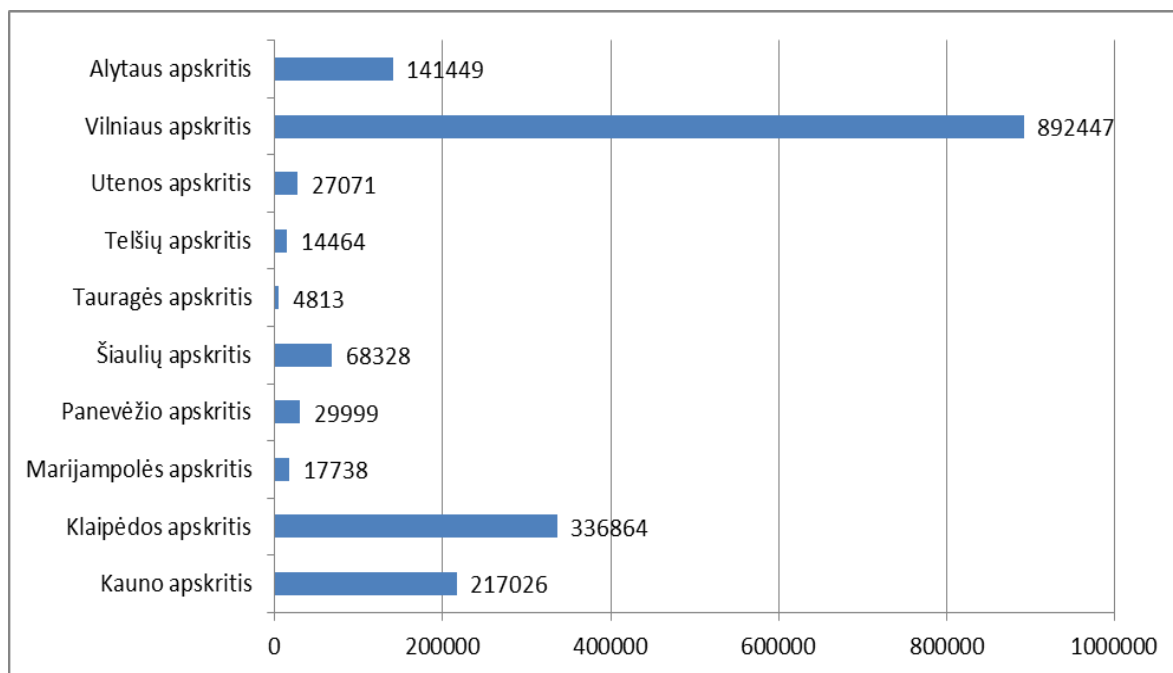
4.2. Strateginių sprendimų ekonominio pagrindimo UAB „Šešupės vingis“ tyrimo rezultatai

4.2.1. UAB „Šešupės vingis“ aplinkos analizė

Makroaplinkos analizei taikomas PEST metodas.

Ekonominė aplinka. 2016-2017 m. Lietuvoje tikimasi nedidelio ekonominių rodiklių augimo: Lietuvos banko (2016) prognozėmis, BPV šiuo laikotarpiu augs apie 3 proc. per metus, infliacija sieks iki 3 proc. Tokiame kontekste nesitikima didelio įvairių paslaugų paklausos augimo. Viešbutis

„Vingis“ veikia Marijampolėje, apskrityje, kuri nėra turistinė, tai rodo apsistojusių asmenų skaičius 2015 m. visų apskričių viešbučiuose (14 pav.):



14 pav. Viešbučiuose apsistojusių lankytojų skaičius visose apskrityse 2015 m. (LR Statistikos departamentas, 2016)

Marijampolės apskrityje apsistojusių turistų skaičius yra vienas mažiausių Lietuvoje, šiuo aspektu dominuoja Vilniaus, Klaipėdos, Kauno apskr.

Politinė aplinka. Politinė aplinka viešbučių veiklai yra palanki, nesitikima didelių reguliavimo pakeitimų.

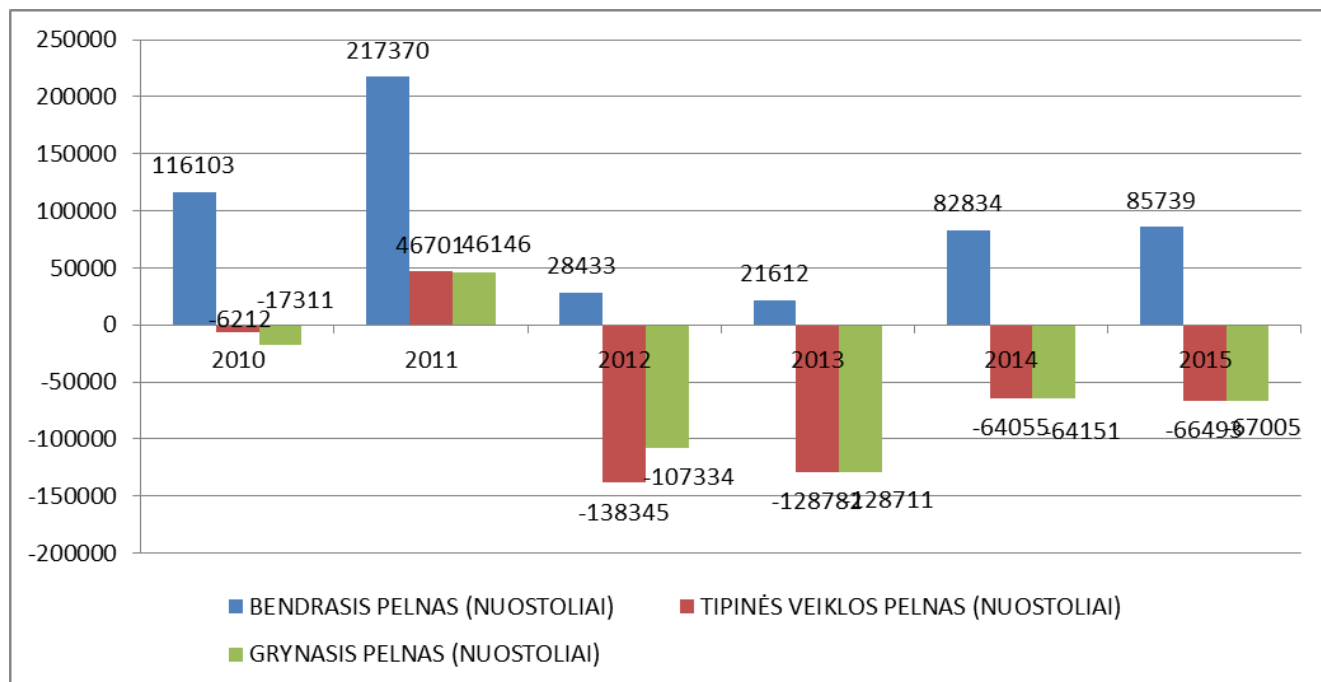
Socialinė – kultūrinė aplinka. Turizmas Lietuvos yra patraukli veikla, LR Statistikos departamento duomenimis, daugėja tiek keliaujančių Lietuvos gyventojų skaičius, tiek ir atvykstančiųjų turistų skaičius. Lietuvos gyventojų lūkesčiai įvairioms su turizmu susijusioms pasaugoms – apgyvendinimui, maitinimui, pramogos – didėja, tikimasi vis aukštesnės paslaugų kokybės. Tokiame kontekste vis svarbesnės yra aukštesnio lygmens apgyvendinimo paslaugos. UAB „Šešupės vingis“ siūlo patraukliai įrengto 3 žvaigždučių viešbučio paslaugas, teikiamų paslaugų kokybė iš principo atitinka gyventojų lūkesčius.

Technologinė aplinka. Viešbučių veikloje įtakos turi ir tam tikri technologiniai veiksniai, tokie kaip moderni rezervavimo sistema. UAB „Šešupės vingis“ dalyvauja booking.com sistemoje, šioje sistemoje yra pasiekiamas vietos ir užsienio klientams, viešbučio paslaugas yra patogų užsisakyti. Booking.com sistemoje UAB „Šešupės vingis“ viešbutis „Vingis“ turi aukštą reitingą (vartotojų vertinimas 9,1 balo iš 10).

Galima teigti, jog esminis trūkumas yra tai, jog Marijampolės apskritis Lietuvos kontekste nėra turistinė. Esant tokiai situacijai tikėtis natūralių didelių turistų srautų įmonė negali. Ji turi imtis aktyvių priemonių, kaip pritraukti turistus.

4.2.2. UAB „Šešupės Vingis“ finansinio pajėgumo analizė

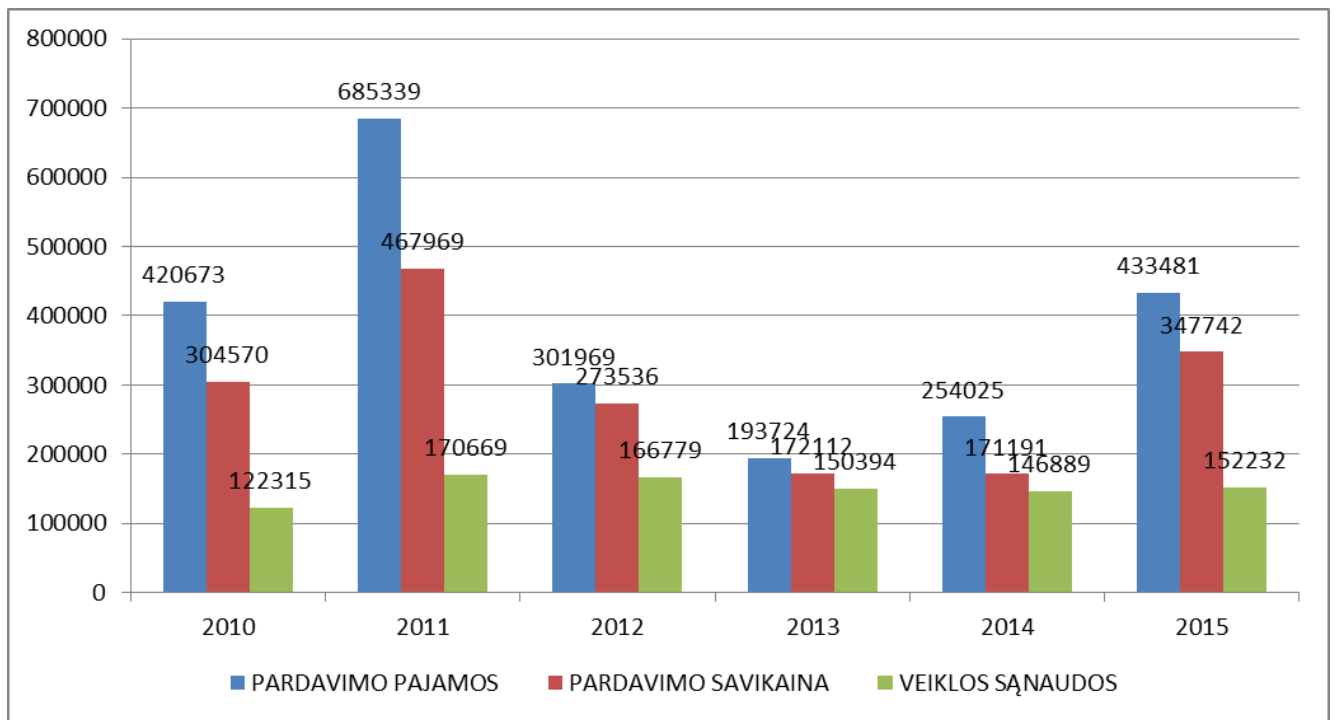
Įmonės finansinių duomenų analizė atskleidžia prastą įmonės finansinę situaciją. Įmonės veikla 2012-2015 m. buvo nuostolinga (15 pav.):



15 pav. UAB „Šešupės vingis“ pelno rodikliai, eur (sudaryta autorės remiantis UAB „Šešupės vingis“ duomenimis)

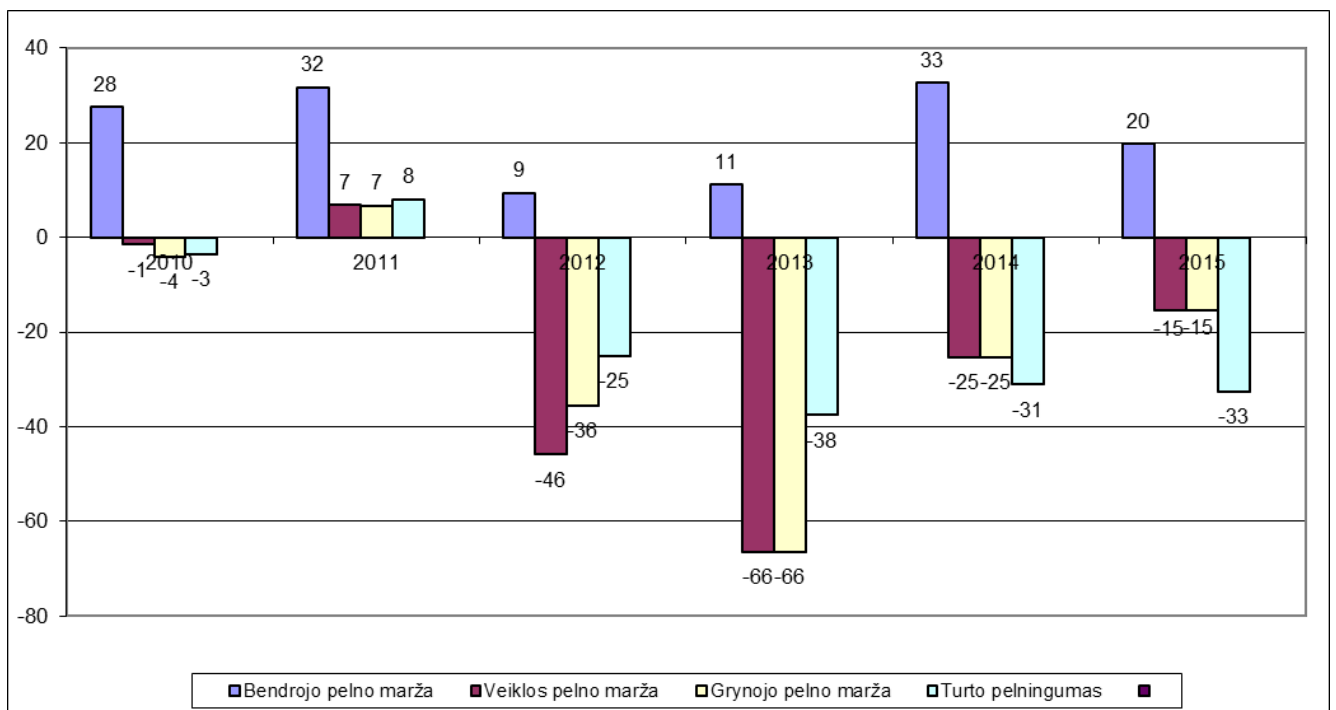
Įmonės pardavimo pajamos 2014 m. augo 31 proc., pardavimo savikaina sumažėjo 1 proc. (16 pav.) ir tai lėmė didelį, net 2,8 karto siekiantį bendrojo pelno augimą. Tačiau veiklos sąnaudos buvo labai didelės, jų lyginamasis svoris siekė 58 proc., ir nors jos mažėjo 2 proc., gautas veiklos nuostolis ir grynasis nuostolis.

2015 m. įmonės pardavimo pajamos augo 71 proc., pardavimo savikaina net 103 proc., didėjo pardavimo savikainos lyginamasis svoris nuo 75 proc. iki 86 proc., bendrasis pelnas augo vos 4 proc. Veiklos sąnaudų lyginamasis svoris kiek sumažėjo, iki 35 proc., tačiau to nepakako pelnui uždirbti, gaunamas veiklos nuostolis ir grynasis nuostolis.



16 pav. UAB „Šešupės vingis“ pardavimo pajamos, pardavimų savikaina ir veiklos sąnaudos rodikliai, eur (sudaryta autorės remiantis UAB „Šešupės vingis“ duomenimis)

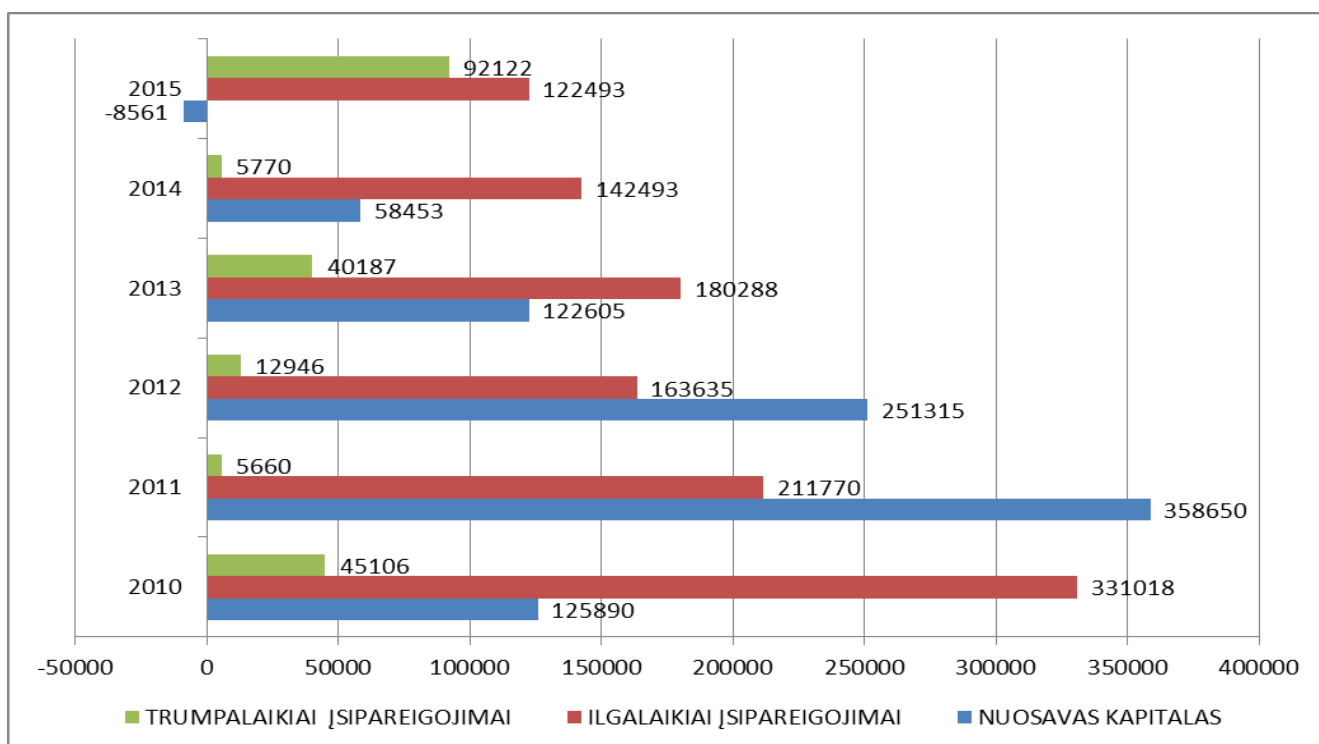
Atitinkamai įmonės pelningumo rodikliai itin prasti nuo 2012 m. (17 pav.).



17 pav. UAB „Šešupės vingis“ pelningumo rodikliai, proc. (sudaryta autorės remiantis UAB „Šešupės vingis“ duomenimis)

Grynojo pelningumo rodiklis 2015 m. ne toks prastas kaip 2013-2014 m., tačiau ilgalaikė nuostolingumo tendencija liudija apie sisteminės įmonės veiklos problemas, kurios lemia ilgalaikę nuostolingą veiklą. Svarbiausias to aspektas – santykinai didelės veiklos sąnaudas, susidarancios išlaikant viešbutį, jo personalą, įrangą ir kt. Nereguliarūs, sezoniškumo įtakojami klientų srautai lemia nepakakamas pajamas viešbučio išlaikymui.

Dar viena didelė įmonės problema- dideli įmonės įsipareigojimai (18 pav.).

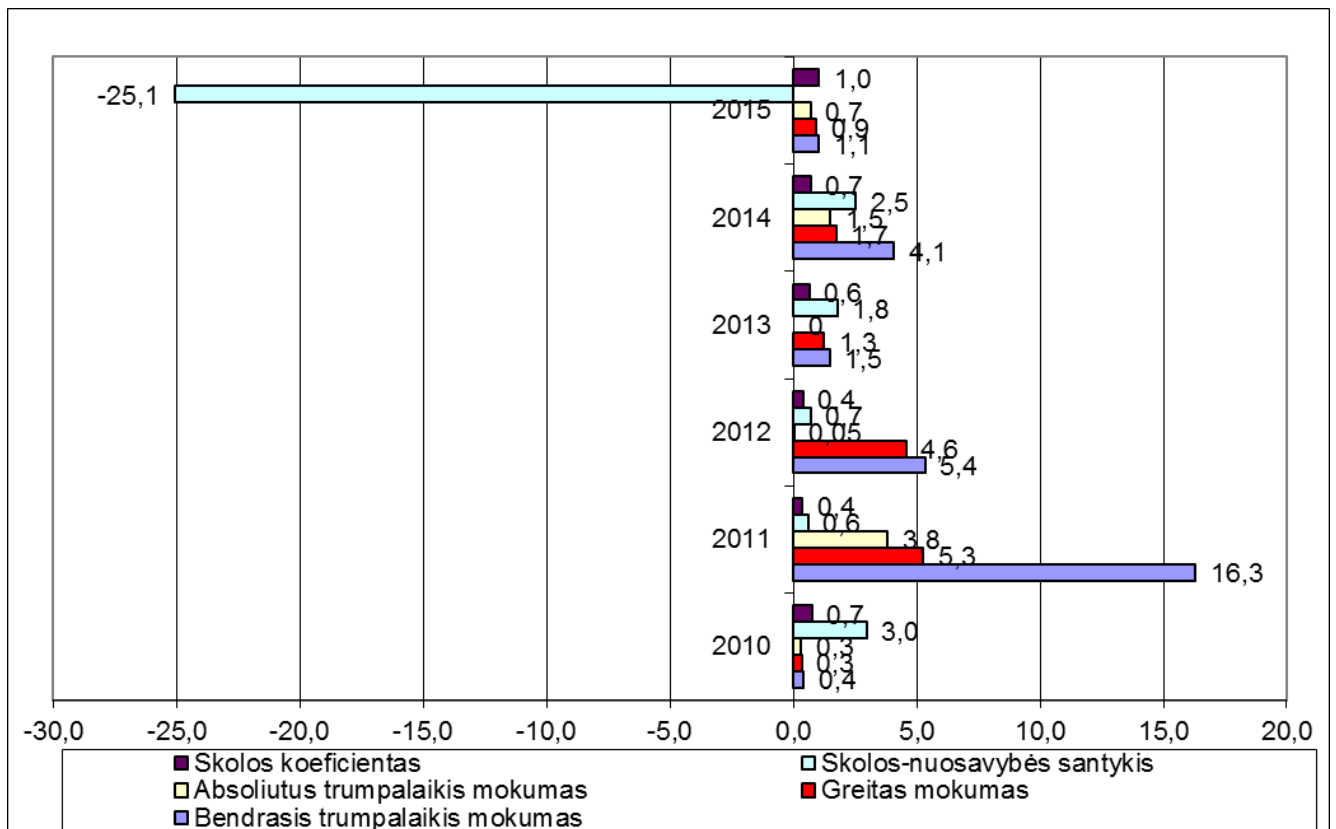


18 pav. UAB „Šešupės vingis“ nuosavas kapitalas, trumpalaikiai ir ilgalaikiai įsipareigojimai, eur (sudaryta autorės remiantis UAB „Šešupės vingis“ duomenimis)

Nuosavo kapitalo vertė pastaruosius metus vis mažėja dėl augančio nepaskirstyto nuostolio. Tai lemia, jog 2014 m. nuosavas kapitalas sumažėjo 52 proc., o 2015 m. net 115 proc. Akcinio kapitalo, rezervų vertė liko tokia pati.

Ilgalaikiai įsipareigojimai sudaro didžiąją dalį įmonės įsipareigojimų, toks didelis jų dydis susidarė dėl finansinių skolų. Tiesa, įsipareigojimai palaipsniui gražinami, 2014 m. sumažėjo 21 proc., 2015 m. sumažėjo 14 proc. Trumpalaikiai įsipareigojimai labai išaugo 2015 m. dėl labai išaugusių skolų tiekėjams.

Tokioje situacijoje įmonės finansinio stabilumo rodikliai yra prasti, tačiau trumpalaikio mokumo situacija gana gera (19 pav.).



19 pav. UAB „Šešupės vingis“ mokumo, finansinio stabilumo rodikliai (sudaryta autorės remiantis UAB „Šešupės vingis“ duomenimis)

Taigi įmonės bendrasis trumpalaikis mokumas yra pakankamai aukštas, siekė net 4,1 2014 m. ir 1,1 2015 m., tai lemia, jog trumpalaikiai įsipareigojimai yra santykinai labai maži. Palankus ir absoliutaus trumpalaikio mokumo rodiklis, kuris 2015 m. siekia 0,7, ir greito mokumo rodiklis, siekiantis 0,9. Tačiau skolos koeficientas, 2015 m. siekiantis 1, rodo, jog įmonės turtas praktiškai finansuojamas tik skolint kapitalu, o tai labai rizikinga. Teigiama pusė yra tai, jog įmonė dar yra pajėgi atsiskaityti su trumpalaikių įsipareigojimų kreditoriais.

Įmonės finansinės būklės analizė rodo, jog įmonė susiduria su rimtomis problemomis:

- Pardavimo pajamų neužtenka padengti sąnaudas, itin aukštos veiklos sąnaudos. Dėl to įmonės veikla jau penktus metus iš eilės nuostolinga.
- Itin dideli įsiskolinimai, kurių didžiąją dalį sudaro ilgalaikiai įsiskolinimai.

Įmonei būtina peržiūrėti veiklos strategiją ir įvykdyti būtinas korekcijas, kurios leistų uždirbti daugiau pajamų, pagerinti pelningumo rodiklius, palaipsniui gražinti finansines skolas ir pagerinti mokumo rodiklius.

Atsižvelgiant į itin prastus įmonės finansinius rodiklius jau penktus metus, įmonė neturi galimybių gauti banko kreditą naujos veiklos pradžiai, veiklos galimybių išplėtimui. Taigi turėtų būti priimami kitokie finansavimo sprendimai.

4.2.3. UAB „Šešupės vingis“ SSGG analizė

UAB „Šešupės vingis“ vidinių ir išorinių veiksnių pirminiam vertinimui atliekama SSGG analizė (8 lentelė).

8 lentelė. UAB „Šešupės vingis“ SSGG analizė

S - Pranašumai	S – silpnybės
Vidinės veiklos sąlygos	
<ul style="list-style-type: none"> • Aukšta paslaugų kokybė; • Konkurencingos paslaugų kainos; • Moderni aplinka; • Profesionalus kolektyvas; • Stipri orientacija į klientus; • Paslaugų diversifikacija. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ilgalaikė nuostolinga veikla • Dideli ilgalaikiai išsipareigojimai • Neišplėtos pramoginės viešbučio paslaugos; • Menkai kvalifikuotas personalas.
G - Galimybės (Opportunities)	G - Grėsmės
Aplinkos veiksniai	
<ul style="list-style-type: none"> • Galimybė konkuruoti rinkoje paslaugų kaina; • Galimas gausesnis lankytojų srautas (trumpalaikiam apnakvindinimui) dėl atvykstamojo turizmo į Lietuvą; • Auganti aukštos kokybės apgyvendinimo verslo sektoriuje paklausa • Auganti renginių, konferencijų viešbučiuose paklausa 	<ul style="list-style-type: none"> • Lėtas ekonomikos atsigavimas; • Lėtai auganti paklausa; • Marijampolė – ne turistinis regionas

Taigi pagal SSGG analizę matyti, jog įmonė turi tam tikras silpnības, tokias kaip neišplėtos pramoginės viešbučio paslaugos, taigi nėra klientų traukos veiksniai, tai ypač svarbu dėl to, jog viešbutis veikia ne turistiniame regione. Menkai kvalifikuotas personalas yra trūkumas dėl to, jog tai trukdo įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą. Aplinkoje yra ir palankių, ir nepalankių veiksnių, didelė dalimi įmonės būklė ateityje priklausys nuo ekonominės šalies raidos.

4.2.4. Strateginių sprendimų paieška

Siekiant įvertinti įmonės galimus strateginius sprendimus, atliktas interviu su UAB „Šešupės vingis“ direktoriumi (1 informantas) ir direktoriaus pavaduotoju (2 informantas). Interviu klausimai suformuluoti taikant SRS metodiką.

Iš gautų interviu duomenų buvo išskirtos pagrindinės kategorijos, charakterizuojančios įmonės žmogiškųjų išteklių ir mokymosi, vidinio proceso, vartotojų, finansų perspektyvas (9 lentelė).

9 lentelė. UAB „Šešupės vingis“ veiklos įvertinimo žmogiškųjų išteklių ir mokymosi, vidinio proceso, vartotojų, finansų kategorijos

Perspektyvos	Interviu klausimai	Pagrindinės kategorijos iš 1 informanto interviu	Pagrindinės kategorijos iš 2 informanto interviu
<i>Žmogiškųjų išteklių ir mokymosi perspektyva</i>	1. Jūsų nuomone, kokios yra pagrindinės įmonės silpnosios pusės personalo kompetencijos, mokymosi, inovacijų – naujų paslaugų pasiūlymo rinkai – srityje	<ul style="list-style-type: none"> • Mokymai būtų naudingi. • Somelję mokymai 	<ul style="list-style-type: none"> • Yra buvę situacijų, kai klientus aptarnaujantys darbuotojai pasielgia ne tinkamai, neatsižvelgia į klientų lūkesčius. • Naudinga papildomai apmokyti klientų aptarnavime dirbančius darbuotojus.
	2. Jūsų nuomone, kokios yra pagrindinės įmonės stipriosios pusės personalo kompetencijos, mokymosi, inovacijų – naujų paslaugų pasiūlymo rinkai – srityje	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilus, pastovus personalas. • Gera personalo kompetencija. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalas tenkina, nepaisant smulkių nesusipratimų.
<i>Vidinio proceso perspektyva</i>	3. Ar įmonė turi pakankamą techninį aprūpinimą, įrangą, žmogiškuosius išteklius, kad galėtų išplėsti paslaugas ir pritraukti daugiau klientų?	<ul style="list-style-type: none"> • Esamoje situacijoje turima pakankama esamų paslaugų teikimui. • Viešbutis yra trijų žvaigždučių, turi viską ko reikia tokiam viešbučiui. • Trūksta vadybinio darbo, kad aktyviau būtų dirbama su tuo, kaip pritraukti konferencijas, renginius. Reikėtų kad dirbtų žmogus turintis patirties su renginių organizatoriais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiekimas ne visada vykdomas palankiausiomis sąlygomis. • Trūksta sporto salės.
	4. Kaip galima būtų optimizuoti veiklos procesus kad subalansuoti veiklos sąnaudas?	<ul style="list-style-type: none"> • Ženklaai optimizuoti sąnaudų ir taupyti negalima dėl to, jog reikia palaikyti aukštą paslaugų lygį. • Svarbiausia – didinti viešbučio užimtumą, kad susibalansuotų tas santykis tarp pajamų ir sąnaudų. 	<ul style="list-style-type: none"> • Veiklos sąnaudas mažinti sunku, reikia stengtis daugiau uždirbti pajamų.
	5. Kiek darnūs, gerai subalansuoti yra vidiniai procesai?	<ul style="list-style-type: none"> • Darbo procesai yra vertinti palankiai. 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbo procesai yra suderinti, daug klaidų nebebūna.
<i>Vartotojų perspektyva</i>	6. Kokia dalis pardavimų sudaro pardavimai iš naujų, per pastaruosius metus įvestų į rinką paslaugų?	<ul style="list-style-type: none"> • Naujų paslaugų pardavimų praktiškai nėra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Paskutinė naujovė buvo oro balionų paslauga, bet tas labai pritraukia į patį viešbutį.
	7. Kaip manote, kokia dalis klientų yra pastovūs, kurie „Vingyje“ apsilanko reguliariai?	<ul style="list-style-type: none"> • Pastovių užsakovų pardavimų dalis – 10-15 proc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pastovių užsakovų dalis yra maža, apie 10 proc.
	8. Kiek, manote, klientai yra patenkinti viešbučio paslaugų kokybe?	<ul style="list-style-type: none"> • Patenkinti, nusiskundimų nelabai ir gaunam, išskyrus vieną 	<ul style="list-style-type: none"> • Viešbučio reitingas boobking.com sistemoje labai aukštas (91 proc.). Ta – didelė

		atveji.	galimybė pritraukti verslo klientus. Tai rodo, kad aukštas pasitenkinimas.
	9. Kokios klientų grupės būtų perspektyviausios įmonei?	<ul style="list-style-type: none"> • Šiuo metu pagrindiniai klientai yra lietuviai, kurie vyksta į Marijampolės apskritį kažkokiais reikalais, arba tikslingai ieško vidutinės klasės viešbučio su geru restoranu gražioje vietoje. • Svarbiausia būtų didelės turistų grupės, stambūs renginiai (konferencijos) • Sunku konkuruoti, nes labai daug restoranų siūlo renginių, konferencijų, team-buildingo paslaugas, arčiau didžiųjų miestų (Kauno, Vilniaus). 	<ul style="list-style-type: none"> • Viešbutis yra gražioje vietoje, bet ne turistinė vieta. • Galėtų būti patraukli turistams, kuriuos čia operatoriai atvežtų nakvoti, pailsėti dienai – dviems.
	10. Kokios galėtų būti patrauklios paslaugos, kurios paskatintų didesnę klientų srautą	<ul style="list-style-type: none"> • Galima sustiprinti pramogines paslaugas, nupirkti dviračių, vandens dviračių, valčių. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reikia aktyviau konkuruoti dėl verslo klientų, renginių. Tam reikia peržiūrėti restorano meniu. • Reikia ir sporto salės, biliardo stalo.
<i>Finansinė perspektyva</i>	11. Kokios yra nuostolingos veiklos priežastys?	<ul style="list-style-type: none"> • Nuostolis susidaro taip vadinami ne sezono metu • Viešbučio veiklos sąnaudos yra didelės, nes reikia palaikyti personalą ne sezono metu, šildyti patalpas, palaikyti švarą ir t.t. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagrindinė priežastis – sezoniškumas. • Nuostolingiausias – laikotarpis – metų pradžia (sausio – kovo mėnesiai) ir rudens pabaiga (spalis - lapkritis).
	12. Kokiais veiksniais galima būtų užtikrinti pelningą veiklą?	<ul style="list-style-type: none"> • Pritraukti daugiau klientų ne tik vasarą ir per naujus metus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sezoniškumo mažinimas. • Pardavimų didinimas visus metus.

Apibendrinant atlikto tyrimo duomenis galima teigti, jog esminė įmonės veiklos problema - žemas konkurencingumas, kuris lemia tai, jog įmonei klientų srautai yra nepastovūs, būdingas didelis sezoniškumas. Pagal galimybes didinti konkurencingumą rinkos segmentuose, informantai išskyrė kelias grupes klientų atsitiktiniai vietos turistus – vietinius poilsiautojus, turistų grupės iš užsienio, verslo klientai.

Apibendrinant interviu gautus rezultatus, sudaroma įmonės veiklos rodiklių pagal SRS matrica (10 lentelė). Apibendrinant keliamus strateginius siekius atskirose veiklos srityse (žmogiškųjų išteklių ir mokymosi, vidinio proceso, vartotojų, finansų), tolimesnė įmonės strategija yra orientuota į gynybą, t.y. nesiimama esminių veiklos struktūros pakeitimų, pritraukiami specialistai kurie išspręstų tam tikras įmonės problemas trukdančias plėtrai ir geresniems finansiniams rezultatams (rinkodaros specialistai, bet nevykdoma didelių investicijų.

10 lentelė. Veiklos vertinimo rodikliai pagal balansuotų rodiklių modelį

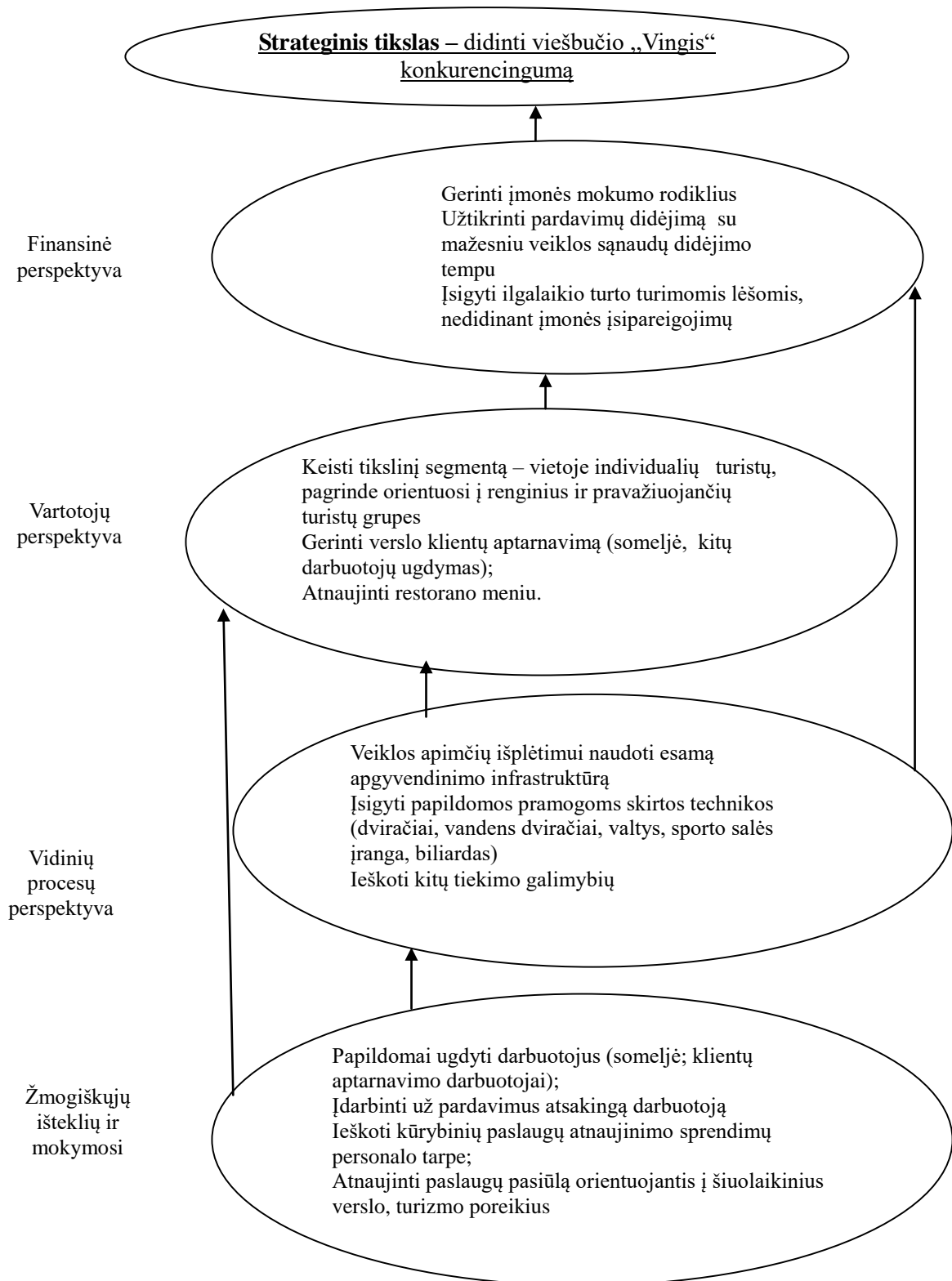
Esami rodikliai (situacija)	Siekiai	Laukiamas rezultatas
Žmogiškųjų išteklių ir mokymosi perspektyva		
1. Silpnai valdomas naujų paslaugų įvedimas	Atnaujinti paslaugų pasiūlą orientuojantis į šiuolaikinius verslo, turizmo poreikius	Padidėjusios pardavimo pajamos
2. Neaugantis verslo ir turizmo agentūrų klientų srautas	Ieškoti kūrybinių paslaugų atnaujinimo sprendimų personalo tarpe	Gausesnis klientų srautas; Sumažinta senozīškumo įtaka; Padidėjusios pardavimo pajamos
	Įdarbinti už pardavimus atsakingą darbuotoją	
3. Menkai panaudojamas darbuotojų kūrybinis/ inovacinis potencialas	Papildomai ugdyti darbuotojus (somelįė; klientų aptarnavimo darbuotojai)	Padidėjęs patrauklumas verslo klientams
Vidinio proceso perspektyva		
Trūksta įrangos papildomų paslaugų teikimui	Įsigyti papildomos pramogoms skirtos technikos (dviračiai, vandens dviračiai, valtys, sporto salės įranga, biliardas)	Padidėjusios pardavimo pajamos
Viešbučio kambarių kokybė, įrengimas – geros būklės	Veiklos apimčių išplėtimui naudoti esamą apgyvendinimo infrastruktūrą	Padidėjęs patrauklumas verslo klientams
Vartotojų perspektyva		
Per menka orientacija į verslo klientus ir turizmo agentūrų klientus	Keisti tikslinį segmentą – vietoje individualių turistų, pagrīnde orientuosi į renginius ir pravažiuojančių turistų grupes	Padidėjusios pardavimo pajamos; Sumažinti sezoniškumo įtaka įmonės veiklos rezultatui
	Gerinti verslo klientų aptarnavimą (somelįė, klientų aptarnavimo darbuotojų ugdymas)	Didesnis verslo klientų pritraukimas (renginiai ir kt.)
	Restorano meniu peržiūra	Didesnė orientacija į verslo klientus
Finansinė perspektyva		
Dideli ilgalaikiai įsipareigojimai	Gerinti įmonės kapitalo struktūros rodiklius	Stabilūs mokumo, skolos koeficientą mažinti iki 0,5
	Įsigyti ilgalaikio turto turimomis lėšomis, nedidinant įmonės įsipareigojimų	Stabilūs mokumo rodikliai
Nuostolinga veikla	Užtikrinti pardavimų didėjimą su mažesniu veiklos sąnaudų didėjimo tempu	Gerėjantis pelningumo rodiklis

Įmonė šiuo metu negali vykdyti investicijų, nes neturi galimybės pritraukti skolinto kapitalo dėl prasto skolos koeficiento ir žemų mokumo rodiklių, nuostolingos veiklos.

Siūloma gynybinė įmonės strategija traktuotina kaip **konkurencingumo didinimo strategija**, imantis veiksmų, kurie leistų efektyviau konkuruoti dėl verslo klientų, renginių organizatorių pritraukimo, turistų grupių pritraukimo, t.y. **vykdoma rinkos dalies didinimo strategija** (Valentinavičius, 2009). Didinant konkurencingumą siūloma geriau išnaudoti turimą infrastruktūrą, ją atnaujinant, papildant (siūlant dviračių, vandens dviračių, valčių, sporto salės įrangą, biliardo

paslaugas klientams), gerinant personalo kvalifikaciją (pritraukiant kvalifikuotą vadybininką, vykdant darbuotojų mokymus – someljė, klientų aptarnavimo).

Remiantis šiomis nuostatomis, taikant SRS metodiką sudaromas toks strateginis įmonės žemėlapis (20 pav.).



20 pav. UAB „Šešupės Vingis“ strateginis žemėlapis

Detalizuojant siūlomą strateginį sprendimą, yra atliekama įmonės finansinių rodiklių prognozė 2016, 2017 m. Atlikus finansinę prognozę, strateginis sprendimas yra įvertinamas investicijų atsipirkimo metodais.

Strateginio sprendimo finansinis pagrindimas grindžiamas tokiomis prielaidomis (11 lentelė):

11 lentelė. Strateginio sprendimo finansinės prognozės prielaidos

Rodikliai	Prognozė 2016 metams	Prognozė 2017 m.
Pardavimo pajamos	<ul style="list-style-type: none"> • Esamos veiklos pardavimo pajamų augimas 30 proc. • Naujos veiklos: papildomos pajamos per 6 mėn.: 55400 eur; 	<ul style="list-style-type: none"> • Esamos veiklos pardavimo pajamų augimas 3 proc. • Naujos veiklos: papildomos pajamos per metus: 103950 eur;
Pardavimų savikaina	<ul style="list-style-type: none"> • Esamos veiklos: 75 proc. • Naujos veiklos: 45 proc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esamos veiklos: 75 proc. • Naujos veiklos: 45 proc.
Veiklos sąnaudos	Augimas 6 proc.	Augimas 3 proc.
Ilgalaikio turto vertė	Naujai įsigijamo turto vertė: Viso ilgalaikio turto vertė metų pabaigoje: 104581 eur	Viso ilgalaikio turto vertė metų pabaigoje : 86846 eur
Nusidėvėjimas	<ul style="list-style-type: none"> • Esamo turto per metus: 16484 eur • Naujo turto per 6 mėn.: 625 eur 	<ul style="list-style-type: none"> • Esamo turto per metus: 16484 eur • Naujo turto per 6 mėn.: 1250 eur
Atsargų pokytis	+20 proc.	+10 proc.
Gautinų sumų pokytis	+20 proc.	+10 proc.
Įsipareigojimų tiekėjams pokytis	+20 proc.	+10 proc.

Iš naujos veiklos gaunamų pajamų pagrindimas pateikiamas 12 lentelėje.

12 lentelė. Pajamų iš naujos veiklos prognozės prielaidos

Rodikliai	2016	2017
Vidutiniškai per metus renginių , eru	20	35
Per vieną renginį vidutiniškai užimta numerių	15	15
Vidutinė vieno numerio kaina, eur	58	58
Apgyvandinimo pajamos , eur	17400	30450
Su papildomu apgyvendinimu susijusios konferencijos salės nuomos pajamos , eur	6000	10500
Su papildomu apgyvendinimu susijusios Restorano pajamos , eur	12000	28000
Su papildomu apgyvendinimu susijusios Kitos pajamos , eur	20000	35000
Viso pajamos iš naujos veiklos, eur	55400	103950
Pardavimų savikaina, proc.	45	45
Pardavimų savikaina, proc.	27700	51975

Taigi tikimasi pardavimo pajamų iš paslaugų verslo segmentui augimo 2017 m.

Ilgalaikio turto nusidėvėjimo sąnaudų pagrindimas pateikimas 13 lentelėje.

13 lentelė. Ilgalaikio turto nusidėvėjimo sąnaudos per metus (12 mėn.)

Nr.	Rodikliai	Eur
1.	Naujo turto įsigijimo savikaina	13800
1.1.	Sporto salės įranga	6000
1.2.	Dviračiai *6	1800
1.3.	Vandens dviračiai *3	3000
1.4.	Biliardo stolas	3000
2.	Naujo turto nusidėvėjimas: tiesinis metodas	
2.1.	Turto vertė	13800
2.2.	Nusidėvėjimo terminas, m	8
2.3.	Likutinė vertė	3800
2.4.	Per metrus nudėvima:	1250
3.	Esamo turto nusidėvėjimas	16484
4.	Viso nusidėvėjimo sąnaudos	17734

Taigi per metus nusidėvėjimo sąnaudos siekia 17734 eur. Viso investicijos į strateginio sprendimo įgyvendinimą siekia 13800 eur, jas siūloma finansuoti iš turimų lėšų.

Pelno (nuostolio) ataskaitos prognozė po strateginio sprendimo įgyvendinimo pateikiama 14 lentelėje

14 lentelė. Pelno (nuostolio) ataskaitos prognozė po strateginio sprendimo įgyvendinimo, eur

Rodikliai	2015	2016 (prognozė)	2017 (prognozė)
PARDAVIMO PAJAMOS	433481	618925	908553
PARDAVIMO SAVIKAINA	347742	491894	733390
BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	85739	127031	175163
VEIKLOS SĄNAUDOS	152232	161366	166207
TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	-66493	-34335	8956
KITA VEIKLA	50	0	0
FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA	-562	-460	
ĮPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	-67005	-34795	8956
PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ	-67005	-34795	8956
PELNO MOKESTIS			
GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	-67005	-34795	8956

Taigi įgyvendinus strateginį sprendimą, mažėtų veiklos sąnaudų lyginamasis svoris (2017 m. sudarytų 18 proc.), dėl to būtų uždirbamas veiklos ir grynasis pelnas.

Pinigų srautų po strateginio sprendimo įgyvendinimo prognozė pateikiama 15 lentelėje.

15 lentelė. Pinigų srautų prognozė po strateginio sprendimo įgyvendinimo, eur

Nr.	Rodikliai	2015	2016	2017
1	<i>Grynasis pelnas</i>	-67 005	-34 795	8 956
2	<i>Nusidėvėjimas</i>	16 484	17 109	17 734
3	<i>Investicijos</i>	13 800		
4	<i>Apyvartinio kapitalo padidėjimas (5+6-7)</i>	-6 787	986	591
5	Atsargų padidėjimas	-3 469	2 005	1 203
6	Pirkėjų skolų padidėjimas	20 454	4 369	2 621
7	Skolų tiekėjams ir gautų išankstinių apmokėjimų padidėjimas	23 772	5 388	3 233
8	<i>Likvidacinė vertė (9+10)</i>			164 474
9	ilgalaikis turtas			86846
10	apyvartinis kapitalas (11+12-13)			77627,88
11	atsargos			13234
12	pirkėjų skolas			28833
13	Prekybos skolos tiekėjams ir gauti išankstiniai apmokėjimai			35561
14	Pinigų srautas iš viso, įgyvendinus projektą (1+2-3-4+8)	-57 534	-18 671	190 573

Taigi 2017 m. pabaigoje vertinamas teigiamas pinigų srautas dėl likvidacinės vertės.

Taigi prognozė rodo, jog po strateginio sprendimo įmonei pavyktų išspręsti pagrindinę problemą– nuostolingumą, ir uždirbti grynojo pelno.

Vertinant investicijų atsipirkimo metodais (kai kapitalo kaštai WACC= 11,5 proc., ir 100 proc. investicijų finansuojama turimomis lėšomis), 2017 m. generuojamas teigiamas pinigų srautas, investicijų atsipirkimo rodikliai aukšti, vidinė gražos norma 66,5 proc. (16 pav.).

16 lentelė. Strateginio sprendimo įvertinimas investicijų atsipirkimo metodais

	2015	2016	2017
<i>Projekto pinigų srautas</i>	-57 534	-18 671	190 573
<i>Grynoji esamoji vertė NPV</i>			56 997,67 Lt
<i>Vidinė gražos norma IRR</i>			66,49%
<i>PI</i>			4,13

Taigi apibendrinant galima teigti, jog remiantis racionalia prieiga išanalizavus UAB „Šešupės vingis“ finansinę būklę, identifikavus galimą strateginį sprendimą, suformulavus įmonės strateginį tikslą, siūlomą strateginį sprendimą įvertinus finansiniu aspektu ir pagal investicijų atsipirkimo metodiką, darytina išvada, jog įmonei naudinga įgyvendinti strateginį sprendimą, nes išsprendžiama didžiausia įmonės finansinė problema – sumažinamas veiklos ir grynas nuostolis.

4.2.5. Strateginio sprendimo įvertinimas

Parengtą strateginį sprendimą įvertino UAB „Šešupės vingis“ direktorius ir direktoriaus pavaduotojas remiantis daugiakriterinio vertinimo metodiką (pagal Bivainį ir Zinkevičiūtę, 2006, žr. 3 lentelę). Paprašyta pateikti vertinimą 5-balėje sistemoje, kai 1 – visiškai nesuderinama, 5 – labai suderinama (17 lentelė).

17 lentelė. Siūlomo strateginio sprendimo daugiakriterinio vertinimo rezultatai

Kriterijų grupė	Pirminis kriterijus	1 ekspertas	2 ekspertas	Bendra išvada
Pirmoji kriterijų grupė: suderinamumo su išoriniais veiksniais kriterijai	1.1. Suderinamumas su politiniais veiksniais	5	5	Pilnas suderinamumas
	1.2. Suderinamumas su ekonominiais veiksniais	5	5	
	1.3. Suderinamumas su socialiniais veiksniais	5	5	
	1.4. Suderinamumas su technologiniais veiksniais	4	5	Aukštas suderinamumas
	1.5. Suderinamumas su ekologiniais veiksniais	5	5	
Antroji kriterijų grupė. Suderinamumo su vidiniais veiksniais kriterijai	2.1. Suderinamumas su misija	5	5	Aukštas suderinamumas
	2.2. Suderinamumas su tikslais	5	5	
	2.3. Suderinamumas su žmoniškaisiais ištekliais	4	4	
	2.4. Suderinamumas su finansiniais ištekliais	4	4	
	2.5. Suderinamumas su materialiniais – technologiniais ištekliais	4	4	
Trečioji kriterijų grupė. Ekonominiai ir finansiniai kriterijai	3.1. Grynoji dabartinė vertė	5	5	Pilnas suderinamumas
	3.2. Vidinė pelno norma	5	5	
	3.3. Apskaitinė pelno norma	5	5	
	3.4. Įmonės kapitalo paprastas atsipirkimo koeficientas	5	5	
Ketvirtoji kriterijų grupė. Konkurencingumo kriterijai	4.1. Strateginio sprendimo lankstumas	5	5	Pilnas suderinamumas
	4.2. Strateginio sprendimo unikalumas	3	3	Vidutinis suderinamumas
	4.3. Strateginio sprendimo pranašumas prieš konkurentus	3	3	Vidutinis suderinamumas
	4.4. Pridėtinė vertė	4	4	Aukštas suderinamumas
	4.5. Vertė vartotojui	4	4	
Penktoji kriterijų grupė. Organizacinės kultūros kriterijai	5.1. Vertybių suderinamumas su akcininkais	5	5	Pilnas suderinamumas
	5.2. Vertybių suderinamumas su darbuotojais	5	5	
	5.3. Strateginio sprendimo ir organizacinės kultūros atitikimas	5	5	
	5.4. Motyvacijos dydis sprendimams įgyvendinti	4	4	Aukštas suderinamumas

Taigi remiantis racionalia prieiga, apklaustų ekspertų nuomone, siūlomas strateginis sprendimas yra stipriai suderintas su organizacinės kultūros veiksniais, vidiniais veiksniais, išoriniais veiksniais. Stipriau nei vidutiniškai vertinamas suderinamumas su konkurencingumo kriterijais ir finansiniais bei ekonominiais veiksniais. Galimi silpnesni veiksniai – nėra esminio konkurencinio pranašumo, kuris reikšmingai išskirtų iš konkurentų Lietuvos mastu. Esamoje situacijoje, kai įmonės galimybės investuoti į esminius veiklos pokyčius ir išplėtimą yra silpnos, įmonei yra sudėtinga išskirti esminį išsiskiriantį konkurencinį pranašumą. Svarbu siūlyti ne prasčiau negu siūlo kiti viešbučiai, pritraukiantys verslo klientus ir verslo renginius.

Vadovaujantis riboto racionalumo prieiga, strateginius sprendimus tikslinga vertinti ir subjektyviais kriterijais. Taikomas scenarijų metodas, siekiant įvertinti, kaip prognozuojamus strateginio sprendimo įgyvendinimo finansinius rodiklius ir rezultatus gali paveikti aplinkos pokyčiai.

Remiantis scenarijų tipų klasifikacija (Finlay, 2000; Hill ir Jones, 2007), atliekama aplinkos būsenos scenarijų analizė. Daroma prielaida, jog būtent aplinkos veiksniai labiausiai lems kiek geras bus siūlomo strateginio sprendimo rezultatas įmonei. Prielaidos scenarijų nustatymui – ekspertinis vertinimas (įmonės direktorius „1 ekspertas“, įmonės direktoriaus pavaduotojas – 2 ekspertas). Ekspertų pateikti vertinimai, kiek stipriai išoriniai veiksniai gali paveikti UAB „Šešupės vingis“ veiklą ateityje (kai 1 – visai nepaveiks, 5 – labai paveiks), pateikti 18 lentelėje.

18 lentelė. Veiksnių, galinčių paveikti UAB „Šešupės vingis“ veiklą, įvertinimas

Veiksniai	1 ekspertas	2 ekspertas	Viso	Reikšmingumo koeficientai
BVP pokytis	4	3	7	0,13
Infliacija	3	3	6	0,11
Nedarbas	2	3	5	0,09
Darbo užmokestis	3	3	6	0,11
Turistų skaičius regione	5	5	10	0,19
Turistų skaičius šalyje	5	5	10	0,19
Apgyvandinimo paslaugų paklausa	5	5	10	0,19
Viso:			54	1,00

Taigi ekspertų nuomone, reikšmingiausi poveikio veiksniai yra turistų skaičius regione, šalyje, apgyvendinimo paslaugų paklausa, kiek mažesnę įtaką darytų BVP pokytis.

Toliau ekspertų paprašyta įvertinti, kiek tikėtini šių aplinkos veiksnių pasikeitimai (19 lentelė).

19 lentelė. Ekspertų vertinimai apie tai, tikėtini šių aplinkos veiksnių pasikeitimai 2016-2017 m.

Rodikliai	1 ekspertas	2 ekspertas	Situacijos komentaras
BVP pokytis	+	+	Tikėtinas augimas
Infliacija	+	+	Tikėtinas augimas
Nedarbas	0	-	Tikėtinas mažėjimas/ situacija neaiški
Darbo užmokestis	+	+	Tikėtinas augimas
Turistų skaičius regione	0	+	Augimo perspektyva neaiški
Turistų skaičius šalyje	+	+	Tikėtinas augimas
Apgyvandinimo paslaugų paklausa	0	+	Augimo perspektyva neaiški

Taigi apibendrinant tyrimo duomenis, sudarant scenarijus naudinga atsižvelgti į turistų skaičiaus regione ir šalyje kitimo galimybę, apgyvendinimo paslaugų paklausos kitimo galimybę, BVP kitimo galimybę, infliacijos kitimo galimybę, darbo užmokesčio kitimo galimybę.

Sudaromi du scenarijai:

1. Didesnis BVP augimas sąlygotų ne tik BVP, net ir infliacijos augimą, didesnę darbo užmokesčio augimą. Tai, tikėtina, padidintų įmonės sąnaudas. Esant tokiam scenarijui įmonės galimybės pagerinti nuostolingumo situaciją kiek sumažėja, nes greta pardavimo pajamų augimo, augtų ir įmonės pardavimų savikaina, veiklos sąnaudos. Prognozuojamas pardavimo pajamų augimas 50 proc., veiklos savikainos lyginamasis svoris 80 proc., veiklos sąnaudų augimas 8 proc. tiek 2016, tiek 2017 m. Prognozuojama, jog atsargų, gautinų sumų, įsipareigojimų tiekėjams augimas sieks 25 proc. 2016 ir 2017 m.

2. Didesnė paklausa turizmo paslaugų sektoriuje sąlygotų įmonės pajamų padidėjimą, bet tikėtina, jog santykinis sąnaudų augimas nebūtų didesnis. Esant tokiam scenarijui įmonės galimybės pagerinti nuostolingumo situaciją yra geros. Prognozuojamas pardavimo pajamų augimas 50 proc., veiklos savikainos lyginamasis svoris 75 proc. (kaip pagrindinėje prognozėje), veiklos sąnaudų augimas 6 proc. 2016 m. ir 3 proc. 2017 m. (kaip pagrindinėje prognozėje). Prognozuojama, jog atsargų, gautinų sumų, įsipareigojimų tiekėjams augimas sieks 20 proc. 2016 ir 10 proc. 2017 m. (kaip pagrindinėje prognozėje)

Pagal šias prielaidas sudaroma prognostinė pelno (nuostolio) ataskaita (20 lentelė). Taigi pagal 1 scenarijų padidėjus veiklos sąnaudos didesniu tempu ir esant didesniam pardavimų savikainos lyginamajam svoriui įmonė neuždirbtų grynojo pelno nei 2016, nei 2017 m. Palankesnis yra 2 scenarijus, nenumatantis didelės infliacijos įtakos. Galima teigti, jog 2016-2017 m. UAB „Šešupės vingis“ veiklos rezultatai labai priklausys nuo infliacijos tempo. Jeigu infliacijos tempas bus toks, kad nulems didesnę veiklos sąnaudų arba pardavimų savikainos lyginamąjį svorį, įmonė gali vėl dirbti nuostolingai.

20 lentelė. Pelno (nuostolio) ataskaitos prognozė po strateginio sprendimo įgyvendinimo, eur

Rodikliai	Pagrindinė prognozė		1 scenarijaus prognozė		2 scenarijaus prognozė	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Pardavimo pajamos	618925	908553	1083703	1625554	1083703	1625554
Pardavimo savikaina	491894	733390	866962	1300443	812776,9	1219165
Bendrasis pelnas (nuostoliai)	127031	175163	216740,5	325111	270925,6	406388
Veiklos sąnaudos	161366	166207	316642,6	341974	313597,9	323006
Tipinės veiklos pelnas (nuostoliai)	-34335	8956	-99902,1	-16863	-42672,3	83383
Įprastinės veiklos pelnas (nuostoliai)	-34795	8956	-99902,1	-16863	-42672,3	83383
Grynasis pelnas (nuostoliai)	-34795	8956	-99902,1	-16863	-42672,3	83383

Sudarius pinigų srautų prognozes pagal 1 ir 2 scenarijų (žr. 6 priedą), vertinama investicijų atsipirkimo metodais (kai kapitalo kaštai WACC =11,5 proc., ir 100 proc. investicijų finansuojama turimomis lėšomis) (21 lentelė).

21 lentelė. Strateginio sprendimo įvertinimas investicijų atsipirkimo metodais pagal 1 ir 2 scenarijus

Scenarijai	Rodikliai	2015	2016	2017
Pagrindinė prognozė	Projekto pinigų srautas	-57 534	-18 671	190 573
	Grynoji esamoji vertė NPV	56 997,67 Lt		
	Vidinė grąžos norma IRR	66,49%		
	PI	4,13		
1 scenarijus	Projekto pinigų srautas	-57 534	-84 025	178 066
	Grynoji esamoji vertė NPV	9 270,28 Lt		
	Vidinė grąžos norma IRR	17,46%		
	PI	0,67		
2 scenarijus	Projekto pinigų srautas	-57 534	-26 549	265 000
	Grynoji esamoji vertė NPV	118 215,73 Lt		
	Vidinė grąžos norma IRR	92,78%		
	PI	8,57		

Taigi remiantis lentelės duomenimis, geriausi finansiniai rezultatai ir projekto atsipirkimas pasiekiami jeigu padidėtų paklausa turizmo ir apgyvendinimo paslaugų rinkoje, bet nepasireikštų aukšta infliacija.

Apibendrinant išanalizuotus sprendimus pagal racionalią (finansinę analizę, SRS, investicijų atsipirkimo skaičiavimo metodai, daugiakriterinis įvertinimas) ir riboto racionalumo prieigą (scenarijai remiantis subjektyviomis išvalgomis), galima teigti, jog šių dviejų prieigų taikymas leidžia visapusiškai išanalizuoti įmonės strateginį sprendimą, jo ekonomines prielaidas ir ekonominių veiksmų poveikį rezultatams, atlikti strateginio sprendimo ekonominį įvertinimą. Teorinis modelis laikomas tinkamu įmonės strateginių sprendimų vertinimui.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1) Mokslinėje literatūroje aptinkama įvairių požiūrių į strateginių sprendimų ekonominį pagrindimą, siūlant tiek skirtingą suvokimą apie tai, kas yra ekonominė dedamoji strateginių sprendimų priėmimo, tiek ir apie tai, kokie analizės metodai taikomi ekonomiškai vertinant strateginius sprendimus. Nesant vieningo sprendimo, aktualu suformuluoti kompleksinį strateginių sprendimų ekonominio pagrindimo modelį, kuris leistų atlikti visapusišką strateginių sprendimų vertinimą.

2) Mokslinės literatūros analizės atskleidė, jog strateginiai sprendimai suvokiami kaip visos organizacijos lygmens sprendimai, orientuojami ilgalaikiai perspektyvai ir paveikiantys organizacijos veiklos kryptį. Strateginių sprendimų priėmimas – etapiškas procesas. Mokslinėje literatūroje akcentuojama strateginių sprendimų vertinimo svarba užtikrinant tinkamų sprendimų priėmimą. Strateginių sprendimų pagrindimas vykdomas vidinės aplinkos kriterijais ir pagal išorinės aplinkos kontekstą, taikant kiekybinius, kokybinius metodus, taikant įmonių individualiai nustatytas rodiklių sistemas, leidžiančias atlikti daugiakriterinį vertinimą. Strateginių sprendimų pagrindimui taikoma racionali (įmonė turi pakankamą kiekį objektyvios informacijos apie organizacijos aplinką ir gali ją kiekybiškai apdoroti), riboto racionalumo (taikomi modeliavimo metodai, skatinantys labiau suprasti bei pažinti aplinką) ir intuityvi prieiga (esant maksimaliam aplinkos neapibrėžtumui, remiamasi subjektyviomis nuostatomis).

3) Sudarytas strateginių sprendimų ekonominio pagrindimo modelis, pagal kurį strateginių sprendimų vertinimas apima tris etapus: pirma, ieškoma strateginių sprendimų; antra, jie yra įvertinami, trečia, vykdomas jų įgyvendinimas. Atliekant alternatyvų vertinimą, vykdoma jų analizė grindžiant vidinės, išorinės aplinkos veiksniais, finansiniais rodikliais, taikant vienakriterinį ir daugiakriterinį vertinimą. Strateginių sprendimų vertinimui taikomi investicijų atsipirkimo metodai: atliekama įmonės pinigų srautų prognozė, skaičiuojami investicijų atsipirkimo rodikliai (GDV, IRR), taikomi daugiakriteriniai rodikliai, taikomas vidutinių svertinių kapitalo kaštų metodas (WACC).

4) Atliktas tyrimas UAB „Šešupės vingis“ atveju rodo, jog įmonė susiduria su rimtomis finansinėmis problemomis: pardavimo pajamų neužtenka padengti sąnaudas, itin aukštos veiklos sąnaudos; dėl to įmonės veikla jau penktus metus iš eilės nuostolinga; itin dideli įsiskolinimai, kurių didžiąją dalį sudaro ilgalaikiai įsiskolinimai. Remiantis racionalią prieigą išanalizavus UAB „Šešupės vingis“ finansinę būklę, identifikuojant galimą strateginį sprendimą, suformulavus įmonės strateginį tikslą, siūlomą strateginį sprendimą įvertinus finansiniu aspektu ir pagal investicijų atsipirkimo metodiką, darytina išvada, jog įmonei naudinga įgyvendinti strateginį sprendimą (keisti strateginį tikslą ir pagrindinį tikslinį vartotojų segmentą), nes išsprendžiama didžiausia įmonės finansinė problema – sumažinamas veiklos ir grynasis nuostolis. Strateginio sprendimo analizė pagal racionalią (finansinę analizę, SRS, investicijų atsipirkimo skaičiavimo metodai, daugiakriterinis įvertinimas) ir

riboto racionalumo prieigą (scenarijai remiantis subjektyviomis įžvalgomis) rodo, jog šių dviejų prieigų taikymas leidžia visapusiškai išanalizuoti įmonės strateginį sprendimą, jo ekonomines prielaidas ir ekonominių veiksnių poveikį rezultatams, atlikti strateginio sprendimo ekonominį įvertinimą.

Atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus, įmonei rekomenduojama:

- 1) Peržiūrėti veiklos strategiją ir įvykdyti būtinas korekcijas, kurios leistų uždirbti daugiau pajamų, pagerinti pelningumo rodiklius, palapsniui gražinti finansines skolas ir pagerinti mokumo rodiklius.
- 2) Tolimesnę įmonės strategiją orientuoti į gynybą, t.y. nesiimti esminių veiklos struktūros pakeitimų, pritraukti specialistus kurie išspręstų tam tikras įmonės problemas trukdančias plėtrai ir geresniems finansiniams rezultatams (rinkodaros specialistai), bet nevykdyti didelių investicijų.
- 3) Siūloma gynybinė įmonės strategija traktuotina kaip konkurencingumo didinimo strategija, imantis veiksmų, kurie leistų efektyviau konkuruoti dėl verslo klientų, renginių organizatorių pritraukimo, turistų grupių pritraukimo, t.y. vykdoma rinkos dalies didinimo strategija.
- 4) Didinant konkurencingumą siūloma geriau išnaudoti turimą infrastruktūrą, ją atnaujinant, papildant (siūlant dviračių, vandens dviračių, valčių, sporto salės įrangą, biliardo paslaugas klientams), gerinant personalo kvalifikaciją (pritraukiant kvalifikuotą vadybininką, vykdant darbuotojų mokymus – someljė, klientų aptarnavimo).
- 5) Tolimesnėje veikloje priimant strateginius sprendimus taikyti racionalią ir riboto racionalumo prieigas.

LITERATŪRA

1. Anciuėtė, A. ir Misiūnas, A. (2006). Lietuvos pramonės finansiniai rodikliai ir efektyvumas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(7), p. 5-12
2. Andriuščenka, J. (2008). Strateginės vadybos metodologijos plėtotė: dabarties vertinimas ir tendencijos. Strateginės vadybos metodologijos plėtotė: dabarties vertinimas ir tendencijos. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai: mokslo darbai*, 13 (2), 6–14.
3. Bettis, R., Gambardell, A. ir Helfat, C. (2014). Quantitative empirical analysis in strategic management. *Strategic Management Journal*, 35, 949–953 .
4. Beveridge, M., Gear, A. E. ir Minkes, A. L. (1997). Organizational learning and strategic decision support. *The learning organization*, 4 (5), 217-227.
5. Bivainis, J. ir Zinkevičiūtė, V. (2006). Verslo strateginių sprendimų pasirinkimo pagrindimas. *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*, XII (2), 99-107.
6. Bowman, E. H. ir Moskowitz, G. T. (2001). Real Options Analysis and Strategic Decision Making. *Organization science*, 12 (6), 772–777.
7. Buškevičiūtė, E. ir Mačerinskienė, I. (2007). *Finansinė analizė*. Kaunas: Technologija.
8. Christauskas, Č. ir Kazlauskienė, V. (2009). Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui globalizacijos laikotarpiu. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 715-722.
9. Daaboul, J., Castagna, P., Cunha, C. ir Bernard, A. (2014). Value network modelling and simulation for strategic analysis: a discrete event simulation approach. *International Journal of Production Research*, 52 (17), 5002–5020.
10. Davies, A., John, E. ir Thomas, A. (2014). Corporate strategy development via numerical situation analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 21(4), 619 – 633.
11. Dubinas V. ir Smilga E. (2008). Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 47, 23-43.
12. Džikevičius, A., Michnevič, E. ir Ževžikova, O. (2008). Stochastinis verslo vertinimo modelis. *Verslas: teorija ir praktika*, 9 (3), 229-237.
13. Elbanna, S. ir Naguib, R. (2009). How much does performance matter in strategic decision making? *International journal of productivity and performance management*, 58 (5), 437-459.
14. Finlay, P. N. (2000). *Strategic management: an introduction to business and corporate strategy*. Pearson Educationl.
15. Frishammar, J. (2003). Information use in strategic decision making. *Management decision*, 41 (4), 318-326.
16. Gimžauskienė, E. (2007). *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos*. Kaunas: KTU leidykla.

17. Gimžauskienė, E. ir Klovienė, L. (2010). Research of the performance measurement system: environmental perspective. *Inžinerinė ekonomika*, 21 (2), 180-186.
18. Ginevičius, R. (2009). Socioekonominių sistemų būklės kiekybinio vertinimo problematika. *Verslas: teorija ir praktika*, 10 (2), 69-83.
19. Ginevičius, R., Krinka, A. ir Šimkūnaitė, J. (2010). The model of forming competitive strategy of an enterprise under the conditions of oligopolic market. *Journal of business economics and management*, 11 (3), 367-395.
20. Ginevičius, R. ir Podvezko, V. (2008). Daugiakriterinio vertinimo būdų suderinamumas. *Verslas: teorija ir praktika*, 2008, 9(1), 73-80.
21. Gudelytė, L. (2010). Subalansuotos rodiklių sistemos pritaikymo organizacijų vertinimui tobulinimo galimybių apžvalga. *International g-conference: Social technologies'10*. (p. 97-102). Vilnius.
22. Gudonavičius, L. ir Savanevičienė, A. (2008). Vidinės ir išorinės aplinkos įtaka priimant strateginius sprendimus. *Ekonomika ir vadyba*, 13, 362-369.
23. Harrison, E. F. ir Pelletier, M. A. (2001). Revisiting strategic decision succes. *Management decision*, 39 (3), 169-179.
24. Hedelin, L. ir Allwood, C. M. (2002). IT and strategic decision making. *Industrial management & data systems*. 102 (3), 125-139.
25. Helfert E. A. (2001). *Financial analysis: tools and techniques : a guide for managers*. McGraw-Hill Professional.
26. Hill, Ch. W. L. ir Jones, G. R. (2007). *Strategic Management: an integrated approach*. Cengage Learning.
27. Hough, J. R. ir White, M. A. (2004). Scanning actions and environmental dynamism. *Management decision*, 42 (6), 781-793.
28. Jaynes S. (2015). Making strategic change: a critical discourse analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 28 (1), 97 – 116.
29. Kaplan, R. S. ir Norton, D. R. (2007). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, . 7/8, 150-161.
30. Kalvaitis, D. (2007). Įmonės investicinių projektų ekonominio vertinimo metodikos tobulinimas. *Jaunasis mokslininkas*, 2-5.
31. Kazlauskienė, V. ir Christauskas, Č. (2007). Risk reflection in business valuation methodology. *Engineering economics*, 1 (51), 7-15.
32. Keršytė, A. (2010). Strateginių investicinių projektų vertinimas: daugiakriterinis požiūris. *Ekonomika ir vadyba*, 15, 947-953.

33. Khatri, N. (2000). Role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, 53 (1), 57-86.
34. Kolbina, O. (2015). SWOT Analysis as a Strategic Planning Tool for Companies in the Food Industry. *Problems of Economic Transition*, 57 (9), 74–83.
35. Martinkutė, R. (2005). *Verslo rizika*. Paskaitų konspektas. Vilnius: VGTU.
36. Millett, S. M. (2006). Futuring and visioning: complementary approaches to strategic decision making. *Strategy & Leadership*, 34 (3), 43-50.
37. Nieuwenhuizen C., Badenhorst-Weiss H., Rossouw D., Brevis T. ir Cant M. (2008). *Business Management: A Contemporary Approach*. Juta and Company Ltd
38. Norkus, Z. (2008). Substanciniai ir procedūriniai praktinio racionalumo aspektai. *Problemos*, 73, 90-102.
39. Parker, L. D. (2003). Financial management strategy in a community welfare organisation: a boardroom perspective. *Financial Accountability & Management*, 19(4), 341-374.
40. Pike, R. ir Naele, B. (2006). *Corporate finance and investment decisions & strategies*. Harlow: Prentice hall.
41. Podvezko, V. (2006). Neapibrėžtumo įtaka daugiakriteriniams vertinimams. *Verslas: teorija ir praktika*, VII (2), 81-88.
42. Rutkauskas, V. (2004). *Finansų analizė, valdymas ir prognozavimas*. Vilnius : Vilniaus pedagoginio universiteto leidykla.
43. Sadler, Ph. ir Craig, J. C. (2003). *Strategic management*. Kogan Page Publishers, 2003.
44. Sekliuckienė, J. ir Romeikienė, R. (2007). Mikro-multinacionalinės kompanijos strateginių sprendimų priėmimo procesas geografiniame regione. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 42, 131-146.
45. Snieškienė, G. (2009). Išorinės aplinkos veiksnių poveikio eksporto kainodaros strategijai vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 968-976.
46. Šarkutė, L. (2009). Sprendimų priėmimo samprata ir tyrimų tradicijos. *Sociologija. Mintis ir veiksmai*, 2 (25), 105-119.
47. Šlekienė, D. ir Klimavičienė, J. (2000). *Įmonės veiklos finansinė analizė*. Kaunas: Technologija.
48. Tamošiūnienė, R., Šidlauskas, S. ir Tumpaitė, I. (2006). Investicinių projektų efektyvumo daugiakriterinis vertinimas. *Verslas: teorija ir praktika*, VII (4), 203-212.
49. Timmerman J. G. (2014). *Information Needs for Water Management*. CRC Press
50. Van Der Heijden, K. (1996). *Scenarios: The art of strategic conversation*. West Sussex, UK: Wiley.

51. Valentinavičius, S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika*, 10 (2), 130-141.
52. Vidickienė, V. (2004). *Įmonės veiklos vertinimo sistema*. Vilnius: VU leidykla.
53. Warren, G. S., Howat, D. ir Hume, I. (2011). Strategic thinking and decision making: literature review. *Journal of strategy and management*, 4(3), 238-250.
54. Watson, D. ir Head, A.(2006). *Corporate finance: Principles & practice*. Pearson Education.
55. Wilburn, K. M. ir Wilburn, H. R. (2011). Scenarios and strategic decision making. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(4), 164-180.
56. Woodward, D. G. (1995). Use of sensitivity analysis in build-own-operate-transfer project evaluation. *International Journal of Project Management*, 13(4), 239-246.
57. Zinkevičiūtė, V. (2008). Turizmo įmonių strateginiai sprendimai darnios plėtros kontekste. *Verslo ir teisės aktualijos*, 1, 174-182.
58. Zinkevičiūtė, V. (2007). Evaluation of business strategic decisions under changing environment conditions. *Journal of business economics and management*, VIII(4), 267-274.
59. Žaptorius, J. (2006). Įmonės vertė: vertinimo koncepcija ir finansavimo politikos įtaka. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (6), 190-197.
60. Židonis, Ž. ir Jaskūnaitė, N. (2011). Lietuvos viešojo valdymo reformų retorika. *Viešoji politika ir administravimas*, 10(3), 451-462.
61. Žvirblis, A. (2007). Verslo makroaplinkos komponentų ir veiksnių kompleksinis vertinimas. *Ekonomika*, 80, 103-117.
62. Žvirblis, A. ir Zinkevičiūtė, V. (2008). Įmonės aplinkos komponentų daugiakriterinio kiekybinio vertinimo principai ir modeliai. *Verslo ir teisės aktualijos*, 1, 183-193.

PRIEDAI

Finansinės būklės vertinimo rodiklių sistema (sudaryta autorės pagal Šlekienė, Klimavičienė, 2000, p.

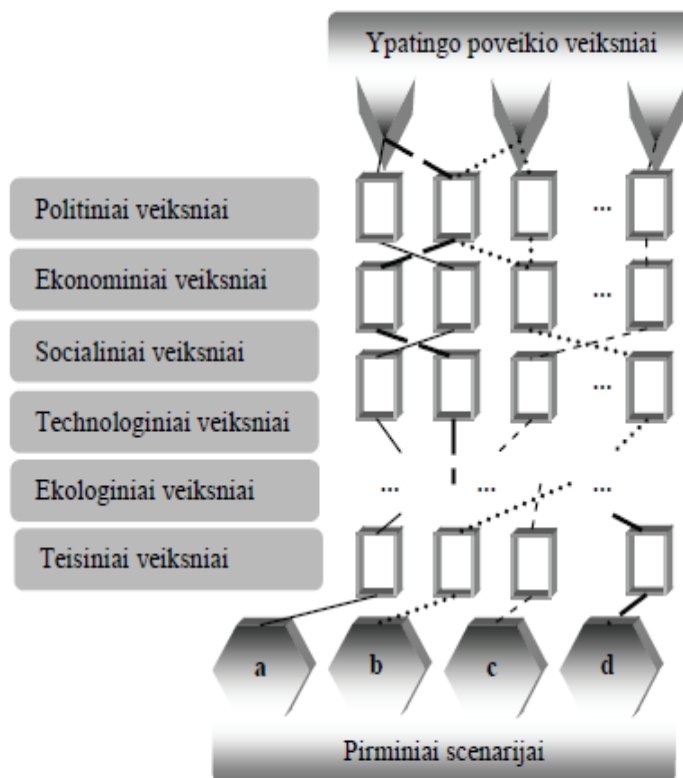
142)

Rodiklių grupė	Rodikliai ir jų skaičiavimas
Veiklos pelningumo rodikliai	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bendrasis pelningumas; ○ Grynasis pelningumas; ○ Nuosavo kapitalo pelningumas; ○ Bendrasis gamybinių fondų pelningumas (bendrasis pelnas/vidutinė metinė pagrindinių priemonių vertė it gamybinės atsargos);
Veiklos efektyvumo rodikliai	<ul style="list-style-type: none"> ○ Grynasis pelnas vienam realizuotos produkcijos litui; ○ Bendrasis pelnas vienam realizuotos produkcijos litui; ○ Veiklos pelnas vienam realizuotos produkcijos litui.
Veiklos aktyvumo rodikliai	<ul style="list-style-type: none"> ○ Turto grąža (realizacijos pajamos vienam kaštų litui); ○ Fondo grąža (realizacijos pajamos vienam pagrindinių gamybinių priemonių litui); ○ Apyvartinių aktyvų apyvartumas (realizacijos pajamos vienam trumpalaikio turto litui); ○ Atsargų apyvartumas (realizacijos pajamos vienam atsargų litui); ○ Lėtų apyvartumas (realizacijos pajamos vienam debitorinio įsiskolinimo litui); ○ Banko aktyvų apyvartumas (realizacijos pajamos vienam trumpalaikių įsipareigojimų litui); Nuosavo kapitalo grąža (realizacijos pajamos vienam nuosavo kapitalo litui)
Įmonės likvidumo rodikliai	<ul style="list-style-type: none"> ○ Einamasis likvidumas (trumpalaikis turtas vienam trumpalaikių įsipareigojimų liti); ○ Kritinis likvidumas (pinigai ir greito likvidumo aktyvai vienam trumpalaikių įsiskolinimų litui); ○ Pastovaus aktyvo indeksas (pagrindinės priemonės ir kiti nelikvidūs aktyvai/nuosavas kapitalas); ○ Autonomijos koeficientas (nuosavas kapitalas/ visas kapitalas); ○ Atsargų įsigijimas iš nuosavų apyvartinių lėšų (nuosavos apyvartinės lėšos vienam atsargų litui)

Scenarijų struktūros ypatumai priklausomai nuo scenarijaus tipo (sudaryta autorės remiantis Finlay, 2000; Hill ir Jones, 2007)

Scenarijaus tipas	Struktūra
Galimų įvykių scenarijų metodas	<p>I-etapas: nustatoma analizės sritis išskiriant pagrindinius sprendimus apie ilgalaikes pasekmes, tokias kaip kapitalo paskirstymas, atsisakymas mažai rentabilios veiklos, investavimas ir atskiros veiklos sritys, rinkos strategijos. II – etapas: nustatomi veiksniai, kurie tiesiogiai paveiks strateginių sprendimų rezultatus. III – etapas: nustatomos vidinės jėgos, kurioms priskiriamos įprastos visuomeninės, politinės, ekonominės ir technologinės jėgos. Šių tyrimų tikslas – nustatyti pagrindines segmento jėgas, turinčias didžiausią įtaką įmonės plėtrai. IV – etapas: tai scenarijaus logikos nustatymas. Kiekvienas scenarijus turi turėti galimybių ir pavojų įmonės aplinkoje apibūdinimą. V – etapas: yra skirtas apibrėžtų scenarijų pasireiškimo būsimų pasekmių analizei. VI – etapas: remiasi sprendimų, kurie gali būti priimti kaip atsakas į konkrečius aplinkos scenarijus, pasekmių analize.</p>
Simuliacinių scenarijų metodas	<p>I-etapas: išskiriamos problemos ir nustatomas sąrašas esminių veiksmų, įtakančių įmonės funkcionavimą. Atskiriems veiksniams priskiriama matavimo vienetai, laiko diapazonas ir teritorijos išskyrimas. II – etapas: apibrėžiami veiksniai, tendencijos, įvykiai arba bruožai, kurie leidžia nusakyti pagrindinę problemą, bei galimi jų įtakos rezultatai. III – etapas: tai kiekvieno įvykio įvykimo tikimybės nustatymas. IV – etapas: nustatomos tarpusavio priklausomybės, duomenys suvedami į kompiuterį ir išbandomas modelis. V – etapas: parinkto modelio pagrindu parengiami scenarijai ir atliekamas jų aprašymas. VI – etapas: atliekama tinkamumo analizė, kuri remiasi duomenų rinkimu apie procesus atsirandančius informacinėje aplinkoje, apie mažai tikėtinus įvykius, tačiau turinčius svarbias pasekmes įmonei. Tai duoda galimybę sukurti naujus scenarijų variantus, paremtus taip vadinamais kritiniais atvejais. VII – etapas: suformuluojama įmonės veiklos strategija. Apibrėžiami šio pasirinkimo rezultatai, vertinamas įmonės sugebėjimas pakelti aplinkos pokyčius, kurie iškyla atskiruose scenarijuose.</p>
Aplinkos būsenos scenarijų metodas	<p>Naudojami keturi pagrindiniai scenarijai: optimistinis scenarijus; pesimistinis scenarijus; netikėtumų scenarijus; labiausiai tikėtinas scenarijus. I-etapas: Identifikuojama makroaplinka ir konkurencinė aplinka, taip pat jų sudėtinės dalys, kurios turi didžiausią įtaką įmonės funkcionavimui. Šio etapo tikslas - išskirti tuos procesus įmonės aplinkoje, kurie turi pagrindinę reikšmę įmonei, tokiam laiko horizontui, kuriam vykdoma prognozė ir kuriam formuluojama įmonės veiklos strategija. II – etapas: Aplinkos būsenos scenarijaus kūrimas yra labai svarbus, nes jame vykdomi anksčiau identifikuotų aplinkos procesų, svarbių įmonės funkcionavimui, vertinimai. III – etapas: Atskirų scenarijų sudarymas: optimistinio, pesimistinio, netikėtumų ir labiausiai tikėtino. IV – etapas: Nustatoma vidutinė įtaka atskirų aplinkos veiksnių. Galima scenarijų pateikti grafiškai, tai leidžia greitai nustatyti, kuri aplinkos sritis yra galimybių šaltinis, kuri pavojų šaltinis ir kokia atskirų aplinkos sričių įtaka.</p>
Aplinkos procesų scenarijų metodas	<p>I-etapas: Apibrėžiami dviejų rūšių procesai įmonės aplinkoje: pagrindiniai procesai; nepastovių procesų pokyčiai. II – etapas: Nustatomi reiškiniai formuojantys tuos procesus, taip pat jų kokybinį ir kiekybinį pobūdį. III – etapas: Procesų variantų kūrimas. IV – etapas: Aplinkos procesų scenarijų kūrimas. Identifikuojami pagrindiniai aplinkoje pasireiškiantys procesai, kurie turi didžiausią įtaką įmonės funkcionavimui</p>

Scenarijų kelių analizė (Zinkevičiūtė, 2007)



Ekspertinio tyrimo apklausos anketa

1. . Kiek šie aplinkos veiksniai gali paveikti UAB „Šešupės vingis“ veiklą:

KRITERIJAI	Labai stipriai	Gana stipriai	Nei taip, nei ne	Silpnai	Visai ne
BVP pokytis					
Infliacija					
Nedarbas					
Darbo užmokestis					
Turistų skaičius regione					
Turistų skaičius šalyje					
Apgyvandinimo paslaugų paklausa					

2. Kokie, jūsų nuomone, tikėtini šių įmonės aplinkos veiksnių pasikeitimai 2016-2017 m.:

Rodikliai	Augimas	Mažėjimas	Pokyčio nebus
BVP pokytis			
Infliacija			
Nedarbas			
Darbo užmokestis			
Turistų skaičius regione			
Turistų skaičius šalyje			
Apgyvandinimo paslaugų paklausa			

Interviu transkripcija

		1 informantas	2 informantas
<i>Inovacijų ir mokymosi perspektyva</i>	1. Jūsų nuomone, kokios yra pagrindinės įmonės silpnosios pusės personalo kompetencijos, mokymosi, inovacijų – naujų paslaugų pasiūlymo rinkai – srityje	Mokymai būtų naudingi. Someljė mokymai	Yra buvę situacijų, kai klientus aptarnaujantys darbuotojai pasielgia ne tinkamai, neatsižvelgia į klientų lūkesčius. Naudinga papildomai apmokyti klientų apatranvime dirbančius darbuotojus.
	2. Jūsų nuomone, kokios yra pagrindinės įmonės stipriosios pusės personalo kompetencijos, mokymosi, inovacijų – naujų paslaugų pasiūlymo rinkai – srityje	Stabilus, pastovus personalas. Gera personalo kompetencija.	Personalas tenkina, nepaisant smulkių nesusipratimų.
<i>Vidinio proceso perspektyva</i>	3. Ar įmonė turi pakankamą techninį aprūpinimą, įrangą, žmogiškuosius išteklius, kad galėtų išplėsti paslaugas ir pritraukti daugiau klientų?	Manau, tikrai viskas ką turime yra pakankama esamų paslaugų teikimui. Viešbutis yra trijų žvaigždučių, turi viską ko reikia tokiam viešbučiui. Trūksta vadybinio darbo, kad aktyviau būtų dirbama su tuo, kaip pritraukti konferencijas, renginius. Reikėtų kad dirbtų žmogus turintis patirties su renginių organizatoriais. Tikrai nėra problemos atvežti žmones iš Kauno, Vilniaus į Marijampolę, geografiškai tai būtų patraukli vieta.	Tiekim, as nbe visad avykdomas pačiomis palankiausiomis sąlygomis. Galiu pasakyti, ko trūksta. Sporto salės. Būna, kad rezervuodami telefonu paklausai dėl sporto salės ir nustemba kad neturim.
	4. Kaip galima būtų optimizuoti veiklos procesus kad subalansuoti veiklos sąnaudas?	Mes pernelyg optimizuoti ir taupyti negalima dėl to, jog reikia palaikyti aukštą paslaugų lygį. Negalima prastai gaminti arba neskalbti patalynės. Svarbiausia – didinti viešbučio užimtumą, tada susibalansuotų tas santykis tarp pajamų ir sąnaudų.	Veiklos sąnaudas mažinti sunku, reikia stengtis daugiau uždirbti pajamų.
	5. Kiek darnūs, gerai subalansuoti yra vidiniai procesai?	Darbo procesai yra vertinti palankiai.	Darbo procesai yra „atidirbti“, suderinti, daug klaidų nebebūna.
<i>Vartotojų perspektyva</i>	6. Kokia dalis pardavimų sudaro pardavimai iš naujų, per pastaruosius metus įvestų į rinką paslaugų?	Naujų paslaugų pardavimų praktiškai nėra.	Paskutinė naujovė buvo oro balionų paslauga, bet tas Nelabai pritraukia į patį viešbutį – neretai praskrenda, restorane pavalgo ir viskas.
	7. Kaip manote, kokia dalis	Pastovių užsakovų	Pastovių užsakovų dalis yra

	klieventų yra pastovūs, kurie „Vingyje“ apsilanko reguliariai?	pardavimų dalis – 10-15 proc.	maža, apie 10 proc.
	8.Kiek, manote, klientai yra patenkinti viešbučio paslaugų kokybe?	Patenkinti, nusiskundimų nelabai ir gaunam, išskyrus vieną atvejį, kai darbuotoja buvo grubi su klientu, kuris galvojo, kad rezervavo, bet ir tiesų nerezervavo iki galo.	Viešbučio reitingas booking.com sistemoje labai aukštas (91 proc.). Ta – didelė galimybė pritraukti verslo klientus. Tai rodo, kad aukštas pasitenkinimas.
	9.Kokios klientų grupės būtų perspektyvausios įmonei?	Šiuo metu pagrindiniai klientai yra lietuviai, kurie vyksta į Marijampolės apskritį kažkokiais reikalais, arba tikslingai ieško vidutinės klasės viešbučio su geru restoranu gražioje vietoje. Svarbiausia būtų didelės turistų grupės, stambūs renginiai (konferencijos). Bet sunku konkuruoti, nes labai daug restoranų siūlo renginių, konferencijų, team-buildingo paslaugas, arčiau didžiųjų miestų (Kauno, Vilniaus).	Mūsų viešbutis yra gražioje vietoje, bet tai Marijampolė – žmonės iš visos Lietuvos nevažiuoja čia ilsėtis ar leisti laisvalaikį. Bet vieta galėtų būti patraukli turistams, kuriuos čia operatoriai atvežtų nakvoti, pailsėti. Atsipalaiduoti – bent dienai - dviem
	10. Kokios galėtų būti patrauklios paslaugos, kurios paskatintų didesnę klientų srautą	Galima sustiprinti pramogines paslaugas, pavyzdžiui, nupirkti dviračių, vandens dviračių, valčių.	Reikia aktyviau konkuruoti dėl verslo klientų, renginių. Tam reikia peržiūrėti restorano meniu. Dabar mados vėjai kitokie, žmonės labiau rūpinasi maisto kokybe, išskirtinumu. Kaip Vilniuj gal nepasiūlysim, bet reikėtų atnaujinti, kad tai būtų europietiško lygio restoranas. Reikia ir sporto salės, kažko laisvalaikiiui, pavyzdžiui, biliardo stalo.
<i>Finansinė perspektyva</i>	11. Kokios yra nuostolingos veiklos priežastys?	Nuostolis susidaro taip vadinami ne sezono metu. Viešbučio veiklos sąnaudos yra didelės, nes reikia palaikyti personalą ne sezono metu, šildyti patalpas, palaikyti švarą ir t.t.	Pagrindinė priežastis – ž sezoneškumas. Nuostolingiausias – laikotarpis – metų pradžia (sausio – kovo mėnesiai) ir rudens pabaiga (spalis - lapkritis).
	12. Kokiais veiksniais galima būtų užtikrinti pelningą veiklą?	Jeigu pritrauktume daugiau klientų ne tik vasarą ir per naujus metus.	Sezoneškumo mažinimas. Pardavimų didinimas visus metus.

Pinigų srautų prognozės

1 lentelė. Pinigų srautų prognozė po strateginio sprendimo įgyvendinimo pagal 1 scenarijų, eur

Nr.	Rodikliai	2015	2016	2017
1	<i>Grynasis pelnas</i>	-67 005	-99 902	-16 863
2	<i>Nusidėvėjimas</i>	16 484	17 109	17 734
3	<i>Investicijos</i>	13 800		
4	<i>Apyvartinio kapitalo padidėjimas (5+6-7)</i>	-6 787	1 232	1 540
5	Atsargų padidėjimas	-3 469	2 507	3 133
6	Pirkėjų skolų padidėjimas	20 454	5 461	6 826
7	Skolų tiekėjams ir gautų išankstinių apmokėjimų padidėjimas	23 772	6 735	8 419
8	<i>Likvidacinė vertė (9+10)</i>			178 735
9	ilgalaikis turtas			86846
10	apyvartinis kapitalas (11+12-13)			91889
11	atsargos			15666
12	pirkėjų skolos			34130
13	Prekybos skolos tiekėjams ir gauti išankstiniai apmokėjimai			42094
14	Pinigų srautas iš viso, įgyvendinus projektą (1+2-3-4+8)	-57 534	-84 025	178 066

2 lentelė. Pinigų srautų prognozė po strateginio sprendimo įgyvendinimo pagal 2 scenarijų, eur

Nr.	Rodikliai	2015	2016	2017
1	<i>Grynasis pelnas</i>	-67 005	-42 672	83 383
2	<i>Nusidėvėjimas</i>	16 484	17 109	17 734
3	<i>Investicijos</i>	13 800		
4	<i>Apyvartinio kapitalo padidėjimas (5+6-7)</i>	-6 787	986	591
5	Atsargų padidėjimas	-3 469	2 005	1 203
6	Pirkėjų skolų padidėjimas	20 454	4 369	2 621
7	Skolų tiekėjams ir gautų išankstinių apmokėjimų padidėjimas	23 772	5 388	3 233
8	<i>Likvidacinė vertė (9+10)</i>			164 474
9	ilgalaikis turtas			86846
10	apyvartinis kapitalas (11+12-13)			77628
11	atsargos			13234
12	pirkėjų skolos			28833
13	Prekybos skolos tiekėjams ir gauti išankstiniai apmokėjimai			35561
14	Pinigų srautas iš viso, įgyvendinus projektą (1+2-3-4+8)	-57 534	-26 549	265 000