



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

.....Andrius Poškaitis.....

CUKRAUS GAMYBOS ĮMONIŲ TARPTAUTINIO KONKURENCINGUMO
VERTINIMAS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas, lekt. dr. Rima Kontautienė

(pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė)

KAUNAS, 2017

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**CUKRAUS GAMYBOS ĮMONIŲ TARPTAUTINIO KONKURENCINGUMO
VERTINIMAS**

Ekonomika (kodas 621L10008)

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

Andrius Poškaitis, VME-5 gr.

(grupė, vardas, pavardė, parašas)

2017 05 10

Vadovė

lekt. dr. Rima Kontautienė

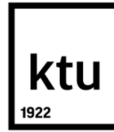
(pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentė

doc. dr. Jovita Vasauskaitė

(pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė)

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Andrius Poškaitis

(Studento vardas, pavardė)

ekonomika (621L10008)

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Cukraus gamybos įmonių tarptautinio konkurencingumo vertinimas“

AKADEMINIO SAŽNINGUMO DEKLARACIJA

20 17 m. gegužės 10 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Andriaus Poškaičio**, baigiamasis magistro darbas tema „Cukraus gamybos įmonių tarptautinio konkurencingumo vertinimas“ 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)

Andrius Poškaitis. Evaluation of International Competitiveness of Sugar Producing Companies. Master's Final Thesis in Economics/supervisor lect. Dr. Rima Kontautienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 04 S Economics.

Key words: international competitiveness, sugar production, companies.

Kaunas, 2017. 92 p.

SUMMARY

Theme relevance. The increase of company's international competitiveness become very important in times of quick globalization processes, intensified cooperation between countries and increased mutual dependence, that entails the creation and functioning of international companies. In the rapidly changing market conditions companies' ambition to remain competitive in the international market is becoming a major challenge. It is necessary to assess the indicators of competitiveness in order to respond appropriately to the changing business environment. The evaluation of the results is necessary for looking the ways to improve company's activities. The assessment of company's international competitiveness indicators should be regularly carried, because business environment is constantly changing, and decisions must be taken immediately. Was **raised problematic question** - based on what criteria should be evaluated sugar producing company's international competitiveness?

The final work object is international competitiveness of sugar producing companies.

The final work aim is to evaluate sugar producing companies' ability to compete in the international market and the possibilities to increase international competitiveness.

The final work tasks:

1. To analyze the peculiarities of sugar producing companies' international competitiveness.
2. To examine the evaluation methods of international competitiveness and its associated problems.
3. To evaluate international competitiveness indicators of sugar producing companies.
4. To analyze the possibilities for the increase of international competitiveness of sugar producing companies.

The final work results:

The evaluation of sugar producing companies' international competitiveness was done by a comparative analysis of financial indicators, operational indicators analysis and SWOT analysis. The results of financial, operational and SWOT analyses showed up that the international competitiveness indicators of sugar producing company *Nordzucker Polska Opalenica* were higher compare to the indicators of companies: *AB Nordic Sugar Kėdainiai* and *Považsky cukor a.s.* in the period of 2012 - 2016. It showed that Polish company *Nordzucker Polska Opalenica* was better able to compete in the international market than its two competitors during the analysed period.

The final work consists: 17 tables, 33 figures, 8 appendixes.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SARAŠAS	5
LENTELIŲ SARAŠAS	7
ĮVADAS	8
1. CUKRAUS GAMYBOS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO VERTINIMO YPATUMAI	10
1.1. Besikeičiančių rinkos sąlygų poveikis cukraus gamybos įmonių konkurencingumui	10
1.2. Maisto pramonės reikšmė šalies ūkiui	17
1.3. Cukraus gamybos įmonių tarptautinio konkurencingumo vertinimo problematika.....	19
2. ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO VERTINIMO TEORINIAI SPRENDIMAI	23
2.1 Konkurencingumo sąvokos sudėtingumas ir daugiaaspektiškumas	23
2.2. Įmonių tarptautinį konkurencingumą lemiantys veiksniai.....	28
2.3. Konkurencingumo vertinimo metodikos ir problematiškumas	34
3. CUKRAUS GAMYBOS ĮMONIŲ TARPTAUTINIO KONKURENCINGUMO VERTINIMO TYRIMO METODOLOGIJA.....	39
3.1. Įmonių tarptautinio konkurencingumo vertinimo metodai	39
3.2. Lyginamoji įmonių finansinių rodiklių analizė kaip tarptautinio konkurencingumo vertinimo metodas	40
4. CUKRAUS GAMYBOS ĮMONIŲ TARPTAUTINIO KONKURENCINGUMO VERTINIMO REZULTATAI.....	43
4.1. Cukraus gamybos įmonių AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ veiklos apibūdinimas	43
4.2. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ tarptautinio konkurencingumo rodiklių vertinimo rezultatai.....	46
4.2.1. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ veiklos ir finansinių rodiklių lyginamosios analizės rezultatai.....	46
4.2.2. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ SSGG analizės rezultatai	61
4.3. Cukraus gamybos įmonių tarptautinio konkurencingumo didinimo galimybės	65
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	67
LITERATŪRA.....	70
PRIEDAI.....	78

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Cukraus gamyba pasaulyje pagal šalis, proc.....	11
2 pav. Cukraus gamyba Europos Sąjungoje pagal šalis, proc.....	12
3 pav. Cukraus gamintojų Europos Sąjungoje pokytis 2004-2015 m., vnt.....	13
4 pav. Cukrinių runkelių auginimo plotas bei derlingumas Lietuvoje 2007-2020 m.....	15
5 pav. Cukraus gamybos balansas ir prognozė iki 2020 m., tūkst.t.....	15
6 pav. 2012–2013 ir 2014-2015 prekybinių metų baltojo cukraus balansas, tonomis	16
7 pav. 2014 metų cukraus gamybos/vartojimo balansas, tonomis	17
8 pav. Veiksniai, turintys įtakos Lietuvos eksportui.....	18
9 pav. Tarptautinio konkurencingumo aspektai	20
10 pav. Įvairių lygių konkurencingumo ryšys.....	25
11 pav. Konkurencingumo sistema.....	27
12 pav. Konkurencingumo analizės matrica	27
13 pav. Porterio konkurencinių jėgų modelis.....	37
14 pav. Konkurencingumo vertinimo problemos	38
15 pav. Finansinės analizės rūšys ir uždaviniai.....	41
16 pav. BVP vienam gyventojui PGS vienetais Europos Sąjungoje	44
17 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ įmonių bendrojo pelningumo rodiklių pokyčiai 2012 – 2016 metais, proc.....	46
18 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ įmonių veiklos pelningumo rodiklių pokyčiai 2012 – 2016 metais, proc.	47
19 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ įmonių nuosavo kapitalo pelningumo rodiklių pokyčiai 2012 – 2016 metais, proc.	49
20 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ įmonių turto pelningumo rodiklių pokyčiai 2012 – 2016 metais, proc.	50
21 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ įmonių bendrojo likvidumo rodiklių pokyčiai 2012 – 2016 metais, proc.	50
22 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ įmonių greitojo likvidumo rodiklių pokyčiai 2012 – 2016 metais, proc.	51
23 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ įmonių įsiskolinimo koeficiento pokyčiai 2012 – 2016 metais, proc.	52
24 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ įmonių finansinės autonomijos koeficiento pokyčiai 2012 – 2016 metais, proc.	52

25 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ kvotinio cukraus kainų pokyčiai 2012 – 2016 metais	53
26 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ nekvotinio cukraus kainų pokyčiai 2012 – 2016 metais.....	54
27 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ investicijų į ilgalaikį turtą ir įrengimus pokyčiai 2012 – 2016 metais	54
28 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ Babbini PB32 šviežių cukrinių runkelių griežinių preso diskontuotų pinigų srautų investicijos atsipirkimo skaičiavimas.....	55
29 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ išorinių remonto išlaidų pokyčiai tūkst. EUR 2012 – 2016 metais.....	56
30 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ darbo užmokesčio remonto išlaidoms pokyčiai tūkst. EUR 2012 – 2016 metais.....	57
31 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ darbininkų darbo užmokesčio įkainių eurai per valandą pokyčiai 2012 – 2016 metais	58
32 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ pakavimo sąnaudų EUR tonai cukraus pokyčiai 2012-2016 metais	59
33 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ energijos sąnaudos kWh tonai cukraus pokyčiai 2012-2016 metais.....	60

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Cukrų gaminančių įmonių skaičius EU šalyse, vnt.....	14
2 lentelė. 2014–2015 m. cukraus produkcijos, pagamintos iš Lietuvoje užaugintų cukrinių runkelių, rodikliai, tonomis.....	16
3 lentelė. Žemės ir maisto ūkio produktų eksportas, importas ir užsienio prekybos balansas 2011–2015 metais	19
4 lentelė. Tipiškiausi konkurencijos apibrėžimai	23
5 lentelė. Konkurencingumą lemiantys veiksniai.....	28
6 lentelė. Svarbiausios makroaplinkos strateginės analizės PEST metodu kryptys	31
7 lentelė. SSGG matrica.....	33
8 lentelė. Konkurencingumo vertinimo metodikos	35
9 lentelė. Pagrindiniai šakos įmonių ekonominės veiklos rezultatų rodikliai	36
10 lentelė. Turkijos įmonių konkurencingumo vertinimo rodikliai	39
11 lentelė. Investicijų į ilgalaikį turtą ir įrengimus pokyčiai 2012 – 2016 metais	55
12 lentelė. Cukraus gamybos įmonių išorinių remonto išlaidų pokyčiai tūkst. EUR 2012-2016 metais.....	56
13 lentelė. Pakavimo sąnaudų EUR tonai cukraus pokyčiai 2012-2016 metais	59
14 lentelė. AB “Nordic Sugar Kėdainiai” SSGG analizė.....	61
15 lentelė. „Nordzucker Polska Opalenica“ SSGG analizė	63
16 lentelė. „Považsky cukor a.s.“ SSGG analizė.....	64
17 lentelė. Cukraus išeigos pokyčiai (proc.) 2012-2016 metais.....	66

IVADAS

Temos aktualumas. Pastaruoju metu pasaulyje spartėjant globalizacijos procesams, intensyvėjant valstybių bendradarbiavimui, didėjant tarpusavio priklausomybei, sąlygojančiai tarptautinių kompanijų kūrimąsi ir funkcionavimą, ypatingą reikšmę įgauna įmonės tarptautinio konkurencingumo didinimas. Sparčiai besikeičiančiomis rinkos sąlygomis įmonių siekis išlikti konkurencingomis tarptautinėje rinkoje tampa svarbiu iššūkiu. Intensyvėjančios konkurencijos sąlygomis, nulemtomis spartėjančios globalizacijos ir prekybos liberalizavimo, įmonės, siekdamos išlikti konkurencingomis, turi sparčiau reaguoti į aplinkos pokyčius, aktyviau kurti ir diegti inovacijas. Nebeužtenka vien tiekti rinkai produktus ar paslaugas, kurie yra geresni ar pigesni negu konkurentų. Tam, kad įmonė atitinkamai reaguotų į besikeičiančias verslo aplinkos sąlygas, būtina įvertinti konkurencingumo rodiklius. Remiantis gautais vertinimo rezultatais būtina ieškoti būdų veiklos gerinimui. Įmonės tarptautinio konkurencingumo rodiklių vertinimas turi būti atliekamas reguliariai, nes verslo aplinka nuolat keičiasi ir sprendimai turi būti priimami nedelsiant. Kiekvienas verslo sprendimas daro įtaką įmonės konkurencingumo rezultatams bei bendrai vertei, todėl, siekiant išvengti nesėkmių vietinėje ir/ar tarptautinėje rinkoje ir sumažinti rizikas, konkurencingumo rodiklių analizė turėtų būti atliekama nuolat. Tai padėtų įmonių vadovams įvertinti anksčiau priimtus sprendimus, planuoti būsimus ir ieškoti naujų būdų pagerinti savo konkurencinę padėtį.

Cukraus rinka Europos Sąjungoje (ES) buvo pradėta reguliuoti 1967 metais, tačiau, lyginant su kitų žemės ūkio ir maisto produktų rinkomis, buvo mažiausiai reformuota. 2006-ųjų metų pradžioje buvo pradėta radikali ES cukraus sektoriaus reforma, kurios pagrindiniai tikslai buvo užtikrinti ES cukraus pramonės konkurencingumą, stabilizuoti rinkas ir užsitikrinti pakankamą cukraus tiekimą (Kriščiukaitienė ir kt., 2010). Europos Sąjungoje vykdoma cukraus sektoriaus restruktūrizavimo programa, kuria siekiama mažinti cukraus gamybą. Šiam tikslui buvo teikiama parama nutraukusiems runkelių auginimą, o prireikus mažinamos kiekvienai šaliai nustatytos cukraus gamybos kvotos. Nuo 2017 m. spalio 1 dienos Europos Sąjungoje nebeliks kvotų ir minimalios cukrinių runkelių kainos reguliavimo. Prognozuojama, jog ES cukraus rinka taps viena iš liberaliausių pasaulyje. Cukraus gamybos įmonės susidurs su naujais iššūkiais, susijusiais su rinkos liberalizavimu. Cukraus gamybos įmonių tarptautinio konkurencingumo didinimas įgaus ypatingą reikšmę, todėl labai svarbu išanalizuoti įmonių konkurencinius gebėjimus bei rodiklius ir pasiūlyti būdus jų didinimui.

Konkurencingumo sąvoką, konkurencingumo vertinimo problemas ir tarptautinio konkurencingumo vertinimo aspektus savo darbuose nagrinėjo užsienio mokslininkai: Arslan ir Tatlidil (2012), Dyer (1998), Griffiths, (2005), Kiszova ir Nevima (2012), Kotler (1985), Krugman (1994), Porter (1985, 1990, 1998), Roffe (2007), Rozmahela, Grochova ir Litzmanas (2014), Smith (1976), Salazar, Soto ir Mosqueda (2012), Sancharan (2011), Singh (1998), Zhang (2012); taip pat

lietuvių mokslininkai: Bernatonytė (2003), Liučvaitienė ir Peleckis (2011), Navickas ir Malakauskaitė (2010), Pukelienė ir Sabonienė (2001, 2004), Stonys ir Grebliauskas (2012), Ragelskaja ir Korsakienė (2011), Slavinskas ir Gapšys (2013), Toločka ir Zabelavičienė (2011), Snieška (2002), Startienė (2004), Urbonas (1999), Urbonas ir Maksvytienė (2002, 2003), Valentukevičius (2000), Vilpišauskas (2004), Valodkienė ir Snieška (2012), Zinovjevaitė ir Lazauskas (2012). Cukraus gamybos įmonių konkurencingumą analizavo ir vertino Aguirre, Mytton ir Monsivais (2015), Agbenyegah ir Frawley (2016), Bavorova (2015), Beghin (2003), Burges (2015), Frandsen (2001), Fursa (2016), Ingco (1998), Yarchuk (2013), Kingsman (2010), Mitchell (2003), Patiejūnas (2005, 2007, 2008, 2011, 2012, 2016), Rahoveanu ir kt. (2014), Rezbova, Maitah ir Sergienko (2015), Tedstone, Anderson ir Allen (2014), Szajner (2016), Wohlgenant (1999).

Problema. Konkurencingumas vertinamas naudojant įvairias metodikas, skirtingus kriterijus ir rodiklius, bet vieningos ir visuotinai priimtose vertinimo sistemos nėra. Skiriasi įmonių specifika, gaminama produkcija, teikiamos paslaugos, skirtingiems ekonominiams sektoriams taikomi skirtingi aplinkosauginiai ir teisiniai reikalavimai. Konkurencingumo vertinimo metodai nėra adaptuoti konkrečioms įmonėms ar konkrečiam gamybos sektoriui. Kiekvienu atveju turi būti parinkti kriterijai ir pritaikyti konkrečiai įmonei ar gamybos sektoriui. Cukraus gamybos įmonių tarptautinis konkurencingumas mažai analizuotas ir vertintas tiek užsienio, tiek lietuvių mokslininkų.

Tyrimo objektas – cukraus gamybos įmonių tarptautinis konkurencingumas.

Tyrimo tikslas – įvertinti cukraus gamybos įmonių gebėjimą konkuruoti tarptautinėje rinkoje ir išanalizuoti tarptautinio konkurencingumo didinimo galimybes.

Uždaviniai:

1. išanalizuoti cukraus gamybos įmonių tarptautinio konkurencingumo ypatumus;
2. išnagrinėti tarptautinio konkurencingumo vertinimo metodus ir problematiką;
3. atlikti cukraus gamybos įmonių tarptautinio konkurencingumo rodiklių lyginamąją analizę;
4. išanalizuoti cukraus gamybos įmonių tarptautinio konkurencingumo didinimo galimybes.

Tyrimo metodai: Mokslinės literatūros šaltinių sisteminė ir palyginamoji analizė, antrinių statistinių duomenų analizė, dokumentų turinio analizė, finansinių rodiklių lyginamoji analizė, SSGG analizė.

1. CUKRAUS GAMYBOS ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO VERTINIMO YPATUMAI

1.1. Besikeičiančių rinkos sąlygų poveikis cukraus gamybos įmonių konkurencingumui

Pasaulinė cukraus pramonė yra svarbi viso pasaulio ekonomikai. Pasaulinėje cukraus rinkoje gamyba dažnai veikiama vyriausybės sprendimų, yra labiau kintanti nei vartojimas. Cukraus rinka skiriasi nuo kitų pasaulinių rinkų nes:

- Itin stipriai yra reguliuojama valstybės. Dauguma cukraus gamybos įmonės turinčių valstybių savo rinkas saugo dideliais tarifais ir kitomis priemonėmis tam, kad palaikytų vietinę cukraus gamybos pramonę. Taip vietiniai gamintojai gali gauti aukštesnę kainą už pasaulinę kainą. Tai būdinga ne tik didžiosioms industrinėms, tačiau ir mažesnėms ir besivystančioms valstybėms.

- Nėra laisva. Šią rinką reglamentuoja daugybė įvairių tarptautinių susitarimų. Cukrų gaminančios šalys, eksportuodamos savo produktus, atsižvelgia į tarptautinius susitarimus. (OECD-FAO Agricultural Outlook 2016-2025, 2016).

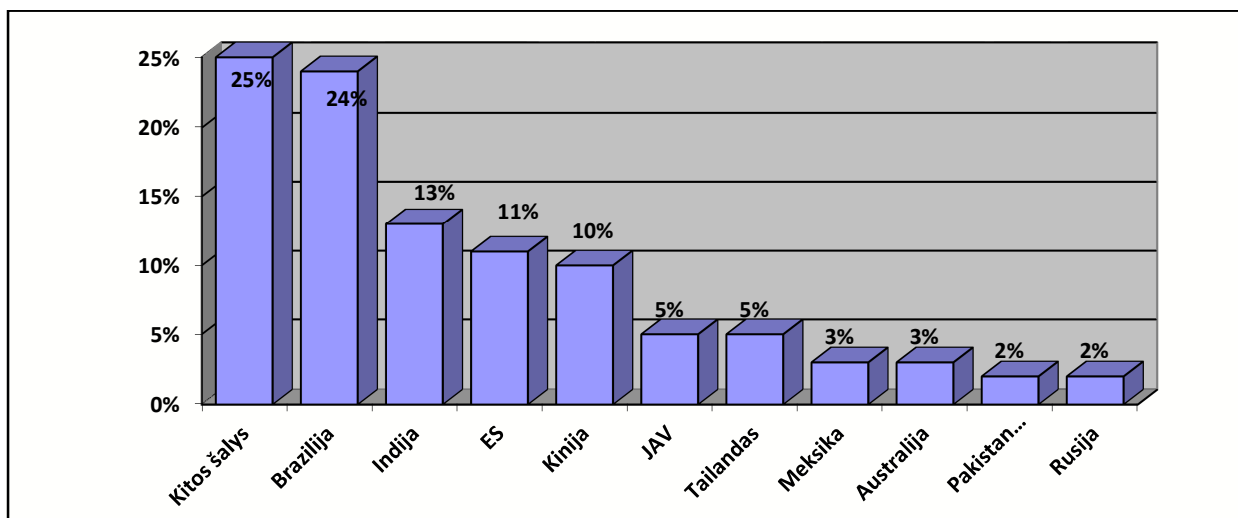
Įvairūs ekonominiai, socialiniai, politiniai bei gamtiniai reiškiniai turi įtakos pasaulinei cukraus rinkai bei cukraus gamybos įmonių konkurencingumui. Pagrindiniai faktoriai, sąlygojantys pasaulines cukraus kainas rinkoje, taip pat ir cukraus gamybos įmonių konkurencingumą, yra šie:

- klimatinės sąlygos,
- Brazilijos realo ir JAV dolerio kainos santykis,
- besivystančių šalių vartojimo struktūros pokyčiai,
- palūkanų normos,
- cukraus išvestinių finansinių preimonių investicijų patrauklumas,
- politiniai sprendimai,
- naftos kainos (Market Leader, 2017).

ES cukraus rinka yra gana reikšminga bendrajame pasaulio cukraus rinkos kontekste, t. y. sudaro 11 proc. visos cukraus gamintojų rinkos. Šie rodikliai nėra stabilūs ir pastaruoju metu linkę mažėti, nes pietinio pusrutulio šalių ekonomika sparčiai plečiasi. Šalių, didžiausių cukraus gamintojų, ekonomikoms šis sektorius turi labai didelę įtaką, todėl jos suinteresuotos išlaikyti savo pozicijas rinkoje. Analizuojant veiksnius, paaiškinančius kainų svyravimus cukraus rinkoje, reikėtų paminėti, jog cukraus rinkos varomoji jėga yra nuolat augantis vartojimas.

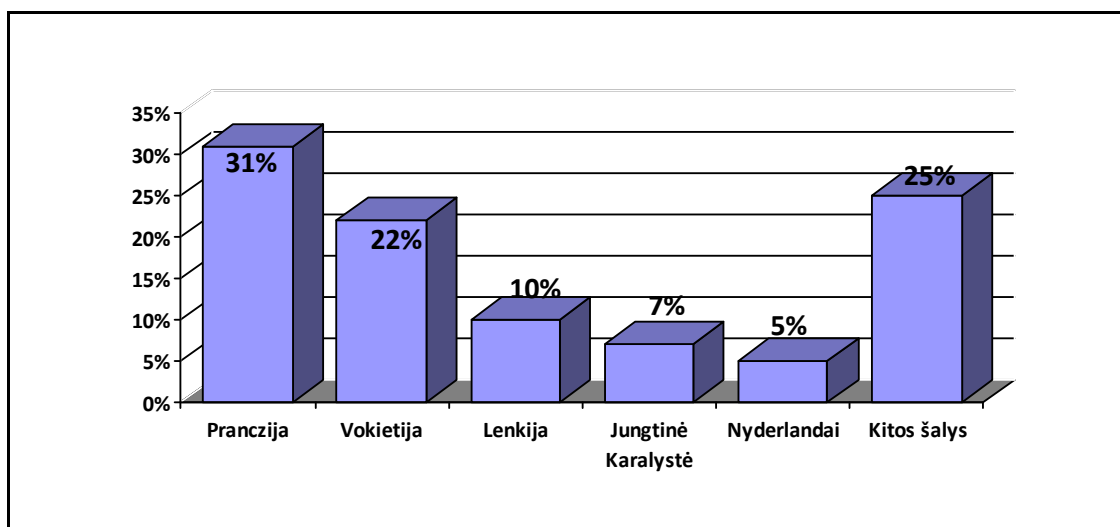
Cukraus rinka labai priklauso nuo makroekonominių ir politinių faktorių. Produkcijos apimtys realiai nėra priklausomos nuo kainos. Tai atspindi cukranendrių auginimo ciklai, pavyzdžiui, 6 metų derlius duoda 75 proc. vaisių, tai yra pakankamai ilgas laiko tarpas pasirengti investicijoms į cukraus

sektorių. Cukraus rinka yra priklausoma ne tik nuo vykdomos politikos, bet ir nuo klimato sąlygų bei mažai prognozuojamų reiškinių, tokių, kaip sausras, audros, liūtyš ar tornadai. Kiekviename pasaulio regione cukraus derlius yra nuimamas skirtingais etapais. Jeigu Tailando ir Indijos cukranendrių derlius buvo negausus dėl pernelyg didelių liūčių, tai sumažėjusi šių didžiųjų šalių-gamintojų cukraus pasiūla pasaulinėje rinkoje gali iššaukti cukraus kainų augimą. Pavyzdžiui, 2010 metais cukraus kaina smarkiai pakilo dėl gamtos reiškinių: sausrų ir audrų įvairiose pasaulio dalyse. Brazilijoje, kuri yra viena iš pagrindinių pasaulinės cukraus rinkos šalių, vyravo sausas klimatas ir tai neigiamai atsiliepė cukranendrių derliui. Smarkios liūtyš Australijoje, kuri yra trečia pagal dydį cukraus eksportuotoja, neigiamai atsiliepė cukraus pasiūlai. Kritulių trūkumas neigiamai atsiliepė cukraus gamyboje ir Tailande, Rusijoje, Pakistane, Indijoje. Pablogėjus gamybos perspektyvoms šiose šalyse padidėjo importuojamos produkcijos paklausa. (Market Leader, 2017). Cukraus eksportas yra labai priklausomas nuo nedidelio skaičiaus šalių, kurios yra ir didžiausios gamintojos. Tos šalys yra Brazilija, ES, Australija, Tailandas ir Kuba. Tų šalių cukraus eksportas sudaro net 70 proc. viso pasaulio eksporto. Cukraus rinka yra gana uždara ir viena labiausiai reguliuojamų, todėl čia dominuoja ilgamečiai ir stambūs gamintojai. Market Leader (2017) teigimu, viena didžiausių cukraus gamintojų pasaulyje yra Brazilija. Brazilijoje pagaminama 39,4 milijonai tonų cukraus per metus, o tai sudaro apie 24 proc. pasaulyje pagaminamo cukraus. Brazilija taip pat yra viena iš didžiausių cukraus eksportuotojų pasaulyje (šio produkto eksportas sudaro 47 proc. pasaulinio eksporto). Šis faktas apsprendžia pasaulinių cukraus kainų priklausomybę nuo Brazilijos. Šalims, stambiausioms cukraus gamintojoms, priklauso Indija, Europos Sąjunga, Kinija, JAV, Tailandas, Meksika, Australija ir Pakistanas (žr. 1 pav.) (Research for agri committee - the post-quotas EU sugar sector, 2016).



1 pav. Cukraus gamyba pasaulyje pagal šalis, proc. (Research for agri committee - the post-quotas EU sugar sector, 2016)

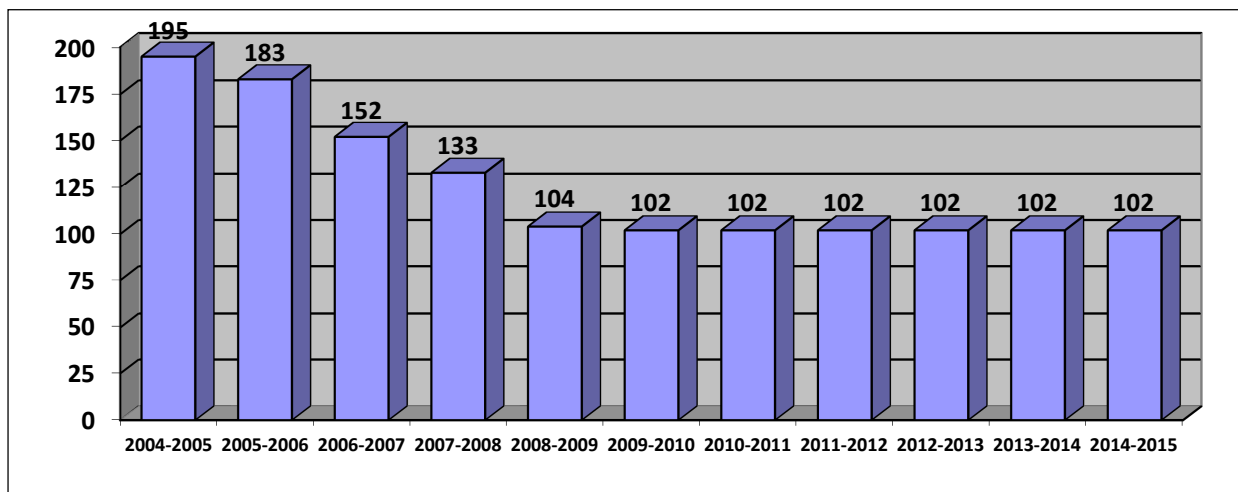
Per paskutinius dešimtmečius Europos cukraus pramonė susidūrė su įvairiais aplinkos iššūkiais, kaip cukraus rinkos liberalizavimu, mažėjančiu valstybinio lygio reguliavimu ir kitais, dėl kurių buvo uždarytos gamyklos ir gerokai sumažėjo cukraus gamyba. Tuo pačiu metu rinka buvo vis labiau atverta neapmuitinamam importui iš ne ES šalių. Į Europos Sąjungą buvo importuota beveik 4 milijonai tonų cukraus iš ne Europos sąjungos šalių. Dėl šių procesų cukraus kaina krito žemyn, bet 2011 m. buvo pasiekta riba, kada itin sumažėjo importas, o vietos gamintojai negalėjo jo kompensuoti padidindami gamybą dėl galiojančios kvotų sistemos. Paskutiniaisiais metais cukraus importas į ES dar labiau išaugo (tai didele dalimi lėmė dvišalės prekybos sutartys, ypač su Centrinės Amerikos ir Azijos šalimis) (Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija, 2015). Per paskutinius 10 metų ES labai ženkliai sumažėjo cukraus gamybos apimtys, tai sudarė apie 6 mln. tonų, dėl gamybinės materialinės bazės modernizavimo bei cukraus rinkos reformos (Masterforex-V Akademija, 2012). Prognozuojama, kad ES cukraus gamyba 2018-2019 m., palyginti su 2008-2009 m., kris 6,6 proc., cukraus suvartojimas išaugs 1,3 proc., o cukraus importas sudarys 4,7 mln. t. (Kriščiukaitienė ir kt., 2010). Europos Sąjungoje po reformos cukraus gamyba sutelkta aštuoniolikoje valstybių narių, o ne 23-ose kaip iki reformos, kur palankios agronominės sąlygos. Beveik 75 proc. visos produkcijos pagaminama penkiose valstybėse narėse, kuriose cukraus gamybos našumas yra didžiausias: Prancūzijoje (31 proc.), Vokietijoje (22 proc.), Lenkijoje (10 proc.), Jungtinėje Karalystėje (7 proc.) ir Nyderlanduose (5 proc.) (Research for agri committee - the post-quotas eu sugar sector, 2016; BŽŪP reforma. Baigiantis restruktūrizavimo procesui Komisija palankiai vertina jo ES cukraus reformą, 2009). (žr. 2 pav.)



2 pav. Cukraus gamyba Europos Sąjungoje pagal šalis, proc. (Research for agri committee - the post-quotas EU sugar sector, 2016)

Po 2006 metų cukraus rinkos reformos Europos Sąjungoje šiame sektoriuje įvyko dideli pokyčiai – uždarytos gamyklos penkiose šalyse: Airijoje, Portugalijoje, Latvijoje, Slovėnijoje, Bulgarijoje,

cukraus gamyba visiškai nutraukta. (žr. 1 lent., 3 pav.) (Sveklosacharnoe proizvodstvo v ES, 2017). Restruktūrizacijos procesas buvo radikalus. 2000-2005 m. laikotarpiu buvo uždarytos 68 gamyklos, vidutiniškai po 11 per metus. 2006-2008 m. laikotarpiu buvo uždarytos dar 83 gamyklos (beveik po 28 per metus) (Sveklosacharnoe proizvodstvo v ES, 2017).



3 pav. Cukraus gamintojų Europos Sąjungoje pokytis 2004-2015 m., vnt. (Research for agri committee - the post-quotas EU sugar sector, 2016)

Pasaulyje ES iš buvusių didžiausių cukraus eksportuotojų-tapo antrąja pagal dydį importuotoja. Reforma sumažino ES cukraus pramonės gamybos koncentraciją. 2014 metais cukraus ir rafinuoto žaliavinio cukraus produkciją tiekė 61 įmonė, kuri veikė 21 pasaulio šalyje, kai tuo tarpu 2004 metais tokių įmonių buvo 76. Per 2004-2014 metus cukraus gamintojų kiekis sumažėjo nuo 213 iki 109, o gaminama produkcija sumažėjo daugiau nei dvigubai - vidutiniškai 18 tūkst. tonų (Research for agri committee - the post-quotas EU sugar sector, 2016). Gamintojams tapo itin svarbu realiai įvertinti savo išlikimo rinkoje galimybes.

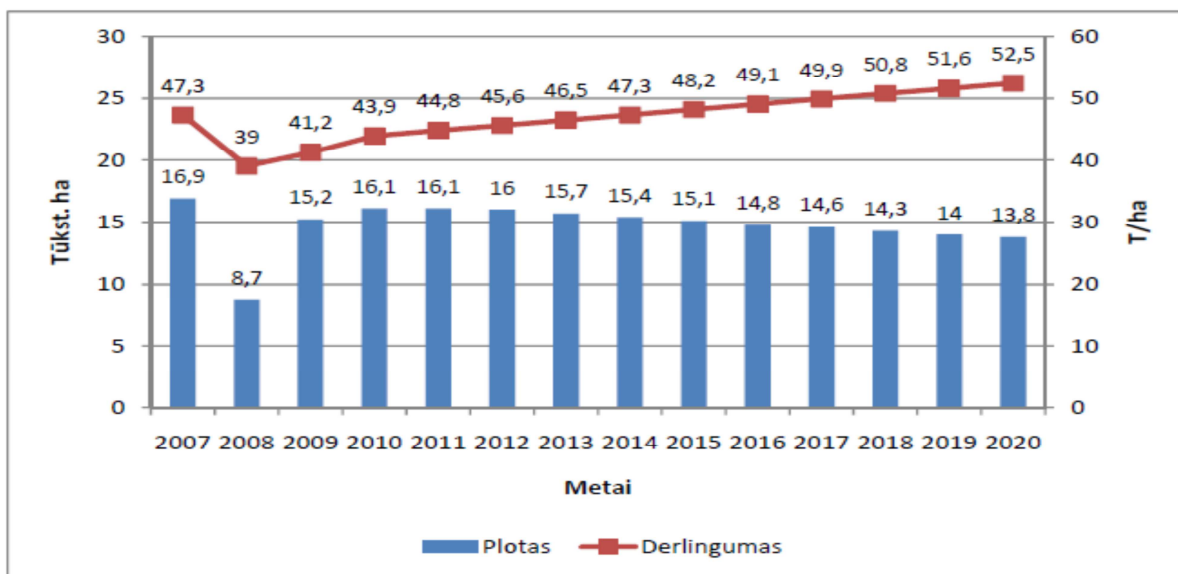
Kadangi gamintojai turi realiai įvertinti savo išlikimo rinkoje galimybes, todėl cukraus gamintojas turi svarstyti ir sprendimą pasitraukti iš rinkos. Galbūt labiau apsimoka gauti išmokas, nei išlikti rinkoje konkuruojant su kitomis įmonėmis. Kaip pavyzdį galima paminėti Lietuvą, kurioje, vykstant reformai, buvo uždarytos dvi cukraus gamyklos iš veikusių keturių. Rinka turi tapti subalansuota priverstinai ar savo noru, o nekonkurencingi gamintojai pasitraukti iš rinkos. Tie gamintojai, kurie buvo maži, nekonkurencingi, turėjo po kelias cukraus gamyklas, po reformos apsisprendė keisti savo veiklą arba visiškai užsidaryti, kadangi neatlaikė konkurencijos arba buvo nepajėgūs reformos įgyvendinti savo lygmenyje. Nemaža dalis smulkių gamintojų pasinaudojo ES siūlomomis išmokomis ir visiškai pasitraukė iš cukraus rinkos, tačiau didieji išliko rinkoje. Vis tik iš 23 cukrų gaminančių šalių Europoje po reformos liko tik 18 (Patiejūnas, 2011). 2015 metų duomenimis Europos Sąjungoje cukraus ir rafinuoto žaliavinio cukraus produkciją tiekė 109 įmonės, kurios veikė 19 ES šalių (žr. 1 lent.):

1 lentelė. Cukrų gaminančių įmonių skaičius EU šalyse, vnt. (CEFS sugar statistics, 2015)

Šalis	Įmonių skaičius
Austrija	2
Belgija	3
Danija	2
Suomija	1
Prancūzija	25
Vokietija	20
Graikija	3
Italija	4
Olandija	2
Ispanija	5
Švedija	1
Jungtinė Karalystė	4
Čekijos Respublika	7
Vengrija	1
Lietuva	2
Lenkija	18
Slovakija	2
Rumunija	4
Kroatija	3
Viso	109

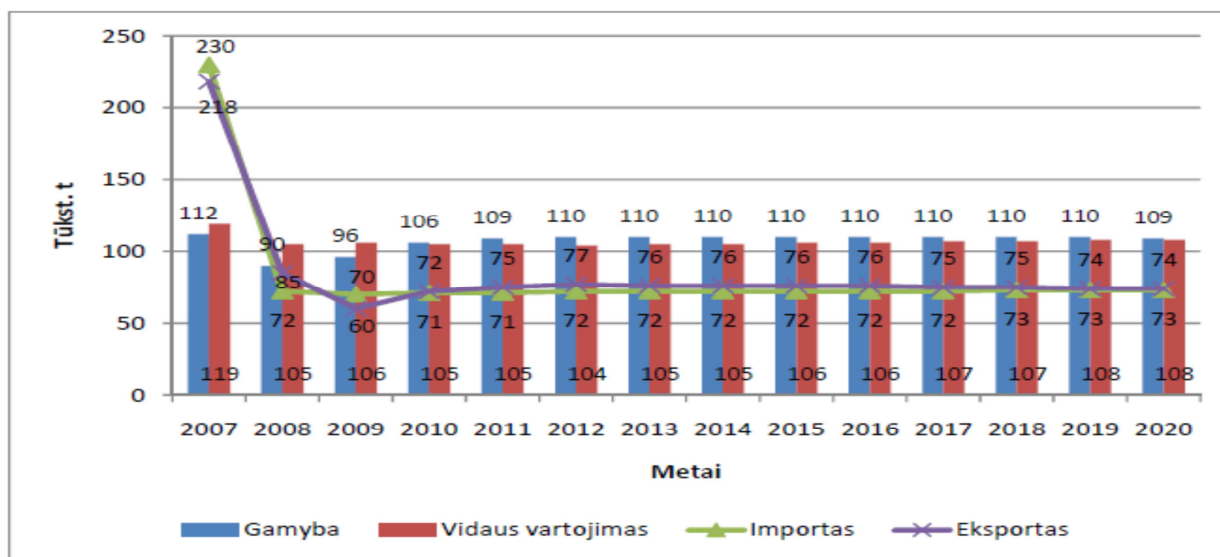
Didėjant konkurencijai neišvengiamai vyko ir gamybos koncentracija, dėl kurios paprastai kainos tik kyla: Vokietijos „Nordzucker AG“ įsigijo beveik visą „Danisco Sugar“, tik Vokietijoje esanti Anklamo cukraus gamykla atiteko olandų cukraus gamintojui „Cosun“. „British Sugar“ pardavė savo cukraus padalinį Lenkijoje Vokietijos įmonei „Pfeiffer & Langen“, o įsigijo cukraus gamyklą Ispanijoje. Optimizuodami gamybos struktūras ES stambieji gamintojai uždarė nemažai cukraus gamyklų. Runkelių auginimo atsisakyta daugelyje tradicinių regionų. „Kai kurie stambieji ES cukraus gamintojai pabandė sušvelninti reformos pasekmes ir užsitikrinti pelną, importuodami cukrų iš trečiųjų šalių, pvz., vokiečių „Sudzucker AG“ sudarė strateginį bendradarbiavimo susitarimą su Mauricijumi, vienu didžiausiųjų baltojo cukraus importuotoju į ES, o „British Sugar“ per „Associated British Foods“ valdo 51 proc. „Illovo Sugar“ (stambus Afrikos cukraus gamintojas)“ (Patiejūnas, 2011).

Europos Sąjungos cukraus reformos įgyvendinimas turėjo įtakos ir Lietuvos cukraus pramonei. Stodama į ES Lietuva gavo 103,01 tūkst. tonų cukraus gamybos kvotą, kuri galiojo iki 2007 metų. Tai atitiko šalies cukraus poreikį. Kai, siekiant išvengti cukraus pertekliaus, kvotos buvo sumažintos, Lietuvai taip pat buvo nustatytos tam tikros ribos. 2007–2008 metais Lietuvos baltojo cukraus kvota buvo 111 tūkst. tonų, 2008–2009 metais sumažėjo iki 90 tūkst. tonų. Lietuvos nacionalinė cukraus kvota siekia 90,2 tūkst. tonų per metus. Kaip rodo prognozės, Lietuva pati gali apsirūpinti cukrumi, pagamintu savuose ūkiuose ir perdirbtu savose gamyklose (Kriščiūnienė ir kt., 2010). Tai yra įgyvendinama, kadangi Lietuvoje yra pakankamai tinkamų plotų auginti cukrinius runkelius, kurių derlingumas siekia 50–58 t/ha (žr. 4 pav.).



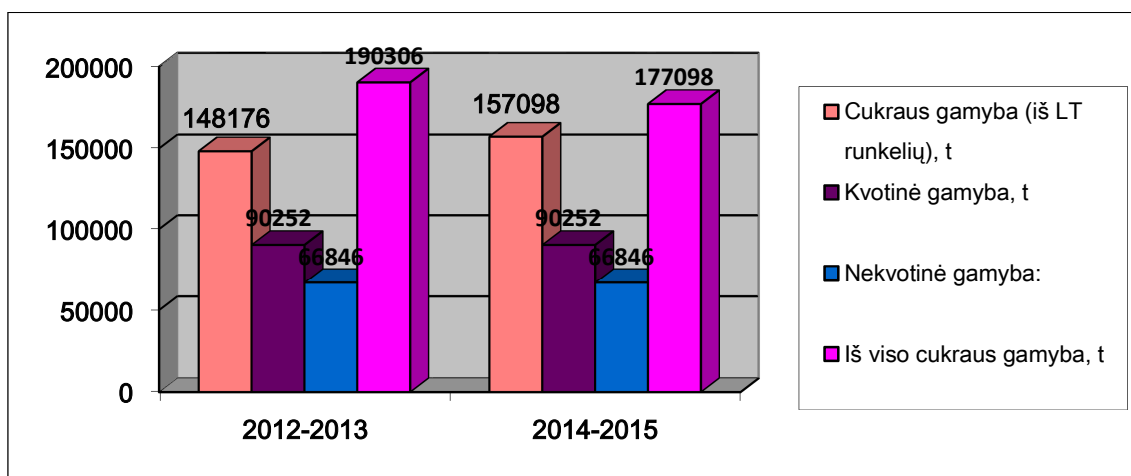
4 pav. Cukrinių runkelių auginimo plotas bei derlingumas Lietuvoje 2007-2020 m. (Kriščiukaitienė ir kt., 2010)

Šis rodiklis didesnis už analogišką Suomijos derlingumo rodiklį, kuris siekia 40 t/ha, ir panašus į derlingumo rodiklius Švedijoje bei Lenkijoje, bet yra mažesnis už analogiškus rodiklius Danijoje, Vokietijoje ir Prancūzijoje. Gamtinės sąlygos taip pat palankios cukrinių runkelių derlingumui. Tačiau tiek cukrinių runkelių plotas, tiek jų augintojų skaičius turi tendenciją kasmet mažėti. Kadangi iki 2017 m. rudens cukraus gamybą riboja ir dar riboja suderėta su ES kvota, pokyčiai cukraus gamybos srityje buvo ir yra labai nežymūs (žr. 5 pav.):



5 pav. Cukraus gamybos balansas ir prognozė iki 2020 m., tūkst.t. (Kriščiukaitienė ir kt., 2010)

Vertinant paskutinius prekybinius metus, t.y. 2012-2013 m. ir 2014-2015 m., matyti, jog, cukraus gamyba viršijo numatytas prognozes (žr. 6 pav.).



6 pav. 2012–2013 ir 2014–2015 prekybinių metų baltojo cukraus balansas, tonomis (Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija, 2015)

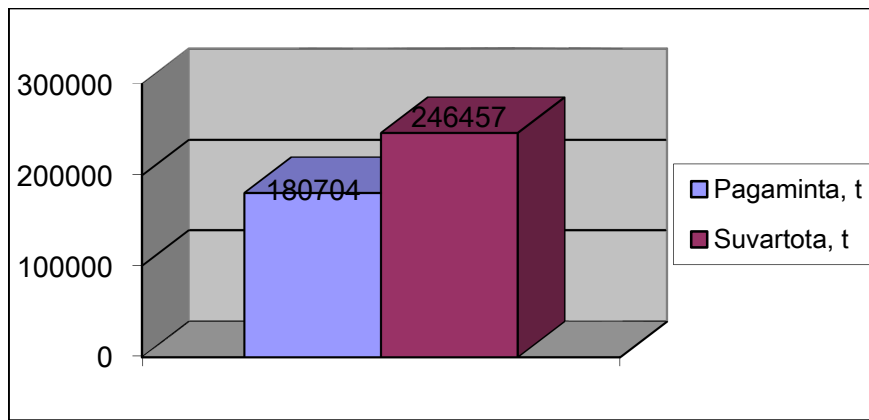
2012–2013 prekybiniais metais cukraus buvo pagaminta 190 306 tonų, iš kurių 148 176 tonų pagaminta iš Lietuvoje užaugintų cukrinių runkelių ir atitinkamai 42130, 45 tonų - iš Lenkijoje ir Vokietijoje užaugintų runkelių. 2014–2015 prekybiniais metais cukraus buvo pagaminta 177 098 tonų. Iš jų 157 098 t pagaminta iš Lietuvoje užaugintų cukrinių runkelių ir 20 000 tonų iš Lenkijoje užaugintų runkelių (Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija, 2015). Žinant, jog cukraus gamybos kvota bus panaikinta, Lietuva planuoja išauginti tiek cukrinių runkelių, kurie patenkintų vidaus poreikius. Prognozuojama, kad iki 2020 metų apsirūpinimas cukrumi vidaus rinkoje sieks 100–105 proc. (Kriščiukaitienė ir kt., 2010).

2 lentelėje pateikti 2014-2015 metų cukraus produkcijos, pagamintos iš Lietuvoje užaugintų cukrinių runkelių, rodikliai pagal cukrų gaminančias įmones.

2 lentelė. 2014–2015 m. cukraus produkcijos, pagamintos iš Lietuvoje užaugintų cukrinių runkelių, rodikliai, tonomis (Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija, 2015)

	UAB „Arvi cukrus“	AB „Nordic Sugar Kėdainiai“	Iš viso
Supirktą cukrinių runkelių, t	268 403	727 360	998 763
Cukringumas, proc.	18,01	17,64	17,74
Pagaminta cukraus, t (iš Lietuvos runkelių)	41 354	115 744	157 098
kvotinio	26 043	64 209	90 252
nekvotinio	15 311	51 535	66 846

Galima teigti, kad Lietuvos cukraus gamintojų konkurencingumui didelės įtakos turi realizavimo rinkos pasirinkimas. Daugiausia cukraus tiekama į Lietuvos ir kitų Baltijos šalių rinkas. Lietuvos rinka yra deficitinė, kadangi cukraus pagaminama žymiai mažiau, negu suvartojama (žr. 7 pav.):



7 pav. 2014 metų cukraus gamybos/vartojimo balansas, tonomis (Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija, 2015)

Didelę įtaką cukraus gamybos įmonių konkurencingumui turi kvotinio cukraus kainos. ES kvotinio cukraus kainos aukštesnės nei nekvotinio (parduodamo už ES ribų) cukraus kainos. Kvotinio cukraus kainas palaiko Europos Sąjungos vykdoma reguliavimo politika. Šalys gali ribotą kiekį cukraus parduoti ES viduje, pagamintą kiekį virš nustatytų kvotų turi eksportuoti už ES ribų. Panaikinus kvotinio cukraus statusą 2017 metais, liks vieno statuso cukrus ir cukraus gamintojai galės spręsti, kur geriau ir pelningiau parduoti cukrų. Naudą pajusti turėtų vartotojai ES. Jiems atsiras galimybė pasirinkti daugiau cukraus gamintojų cukrų. ES cukraus gamintojams atsivers galimybės be licencijų parduoti cukrų visame pasaulyje be apribojimų. Kvotų sistemos panaikinimas vyko dešimtmetį. Neefektyvūs cukraus gamintojai turėjo pasitraukti iš rinkos ir užsidaryti, tam buvo skirtos ES restruktūrizavimo lėšos. Didžiausią įtaką kvotinio cukraus kainų kritimui darė rekordinės pasaulinės cukraus atsargos, rekordiniai cukrinių runkelių derliai ES 2012-2013 metais.

Aplinka, kurioje veikia cukraus gamybos įmonės, per pastarąjį dešimtmetį labai pasikeitė. Tam, kad ne tik galėtų išgyventi, bet ir plėsti veiklą, šio sektoriaus įmonės turi keisti savo elgseną ir prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Tiek išorinės verslo aplinkos iššūkiai, tiek pokyčiai vidaus rinkoje veikia cukraus gamybos pramonę. Nors ekspertai prognozuoja geras perspektyvas cukraus gamybos sektoriaus įmonėms, vis labiau akcentuojamas būtinumas didinti šių įmonių konkurencingumą.

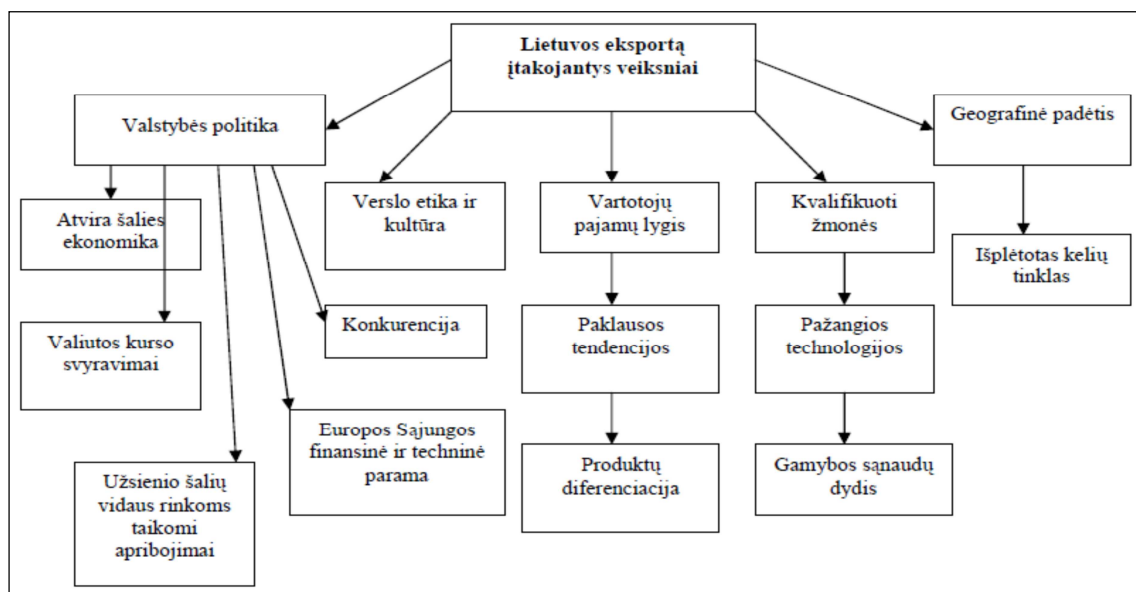
1.2. Maisto pramonės reikšmė šalies ūkiui

Maisto produktų ir gėrimų pramonė laikoma didžiausių gamybos sektoriumi Europos Sąjungoje, nes jame dirba virš keturių milijonų darbuotojų. Ši pramonės šaka sukuria 1,8 proc. ES bendrojo vidaus produkto, pasižymi santykinai dideliu ūkio subjektų skaičiumi ir dideliu darbo jėgos poreikiu. Sektorius, palyginti su kitais ūkio sektoriais, pasižymi nepilną darbo dieną dirbančių darbuotojų, jaunų darbuotojų (iki 30 metų amžiaus) bei žemos kvalifikacijos darbuotojų gausa. Auganti konkurencija,

prastos darbo sąlygos ir griežtesni teisiniai reikalavimai turėjo įtakos sektoriaus gyvybingumui (Maisto produktų ir gėrimų gamybos sektoriaus studija, 2008). Maisto produktų ir gėrimų pramonė pasižymi stabilumu, strategiškai svarbiu aprūpinant būtinais produktais vietines rinkas. Sektorius priklauso žemų arba vidutiniškai žemų technologijų grupei. Kadangi maisto produktų ir gėrimų pramonė kaip žaliavą naudoja vietinę produkciją, taip yra sprendžiami gyventojų užimtumo klausimai, švelninami ekonomikos sektoriaus svyravimai (Maisto produktų ir gėrimų gamybos sektoriaus studija, 2008).

Kadangi prekių ir paslaugų sektorius didina ūkio subjektų pelningumą, todėl ir Lietuvos ūkis orientuojasi į užsienio rinkas. Tiesioginį šalies ekonomikos augimą veikia veiklos plėtra, internacionalizacija, investicijų atsiperkamumas, naujų darbo vietų kūrimas. Lietuvos eksporto augimą skatina ne tik kitų šalių makroekonominė situacija, tačiau ir verslo konkurencingumas. Norint išlaikyti konkurencingumą, reikalingos nuolatinės investicijos į įrenginius bei mašinas. Patekus į kitas užsienio rinkas atsiranda galimybė praplėsti eksportuojamą produkciją ar vartotojų skaičių (Eksporto plėtros gairės 2014–2020 metams, 2014). Remiantis „World Economic Forum“ (2015-2016) sudarytu reitingu, Lietuva užima trisdešimt šestą vietą pasaulyje pagal ekonomikos konkurencingumą (vertinami daugiau nei 110 šalių konkurencingumą atspindinčių mikro ir makroekonomikos faktorių). Pagal produkcijos eksportą Lietuva užima 65-ą vietą pasaulyje (World Trade organization, 2016).

Pasak Vilpišausko (2004), Lietuvos įmonių eksporto apimtis, prekių rūšis ir pardavimo rinkas veikia turimi tam tikri šalies santykiniai pranašumai, tokie kaip nebrangi kvalifikuota darbo jėga, gamybos šakos, susiklosčiusios istoriškai, įgūdžiai bei gamybos įmonių produkcijos paklausa tiek vidaus, tiek ir tarptautinėse rinkose. Šie veiksniai lemia prekybos srautų plėtrą, daro įtaką rinkos sprendimams dėl eksporto. Kadangi pardavimai, tuo pačiu ir eksportas, yra rinkos sprendimų rezultatas, priklausantis nuo santykinų pranašumų, kuriuos turi kiekviena šalis.



8 pav. Veiksniai, turintys įtakos Lietuvos eksportui (Vilpišauskas, 2004)

Taip pat eksportui įtakos turi ir tokie papildomi veiksniai, kaip valiutos kursai, muitai, įvairūs standartai bei jų skirtumai ir kt. 8 paveiksle išskirti veiksniai, turintys įtaką Lietuvos eksporto apimtims ir konkurencingumui. Lietuva yra visiškai apsirūpinusi pagrindiniais žemės ūkio ir maisto produktais, todėl perteklinė produkcija eksportuojama. Tokiu būdu žemės ūkis ir maisto produktų gamybos pramonė prisideda prie šalies ekonominio vystymosi (Lietuvos žemės ir maisto ūkis, 2015) (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Žemės ir maisto ūkio produktų eksportas, importas ir užsienio prekybos balansas 2011–2015 metais
(Lietuvos žemės ir maisto ūkis, 2015)

Rodikliai	2011 m.	2012 m.	2013 m.	2014 m.	2015 m.
Žemės ir maisto ūkio produktų eksporto vertė, mln. EUR	3339	4240	4696	4644	4467
Dalis nuo šalies eksporto, proc.	16,6	18,4	19,1	19,1	19,4
Žemės ir maisto ūkio produktų importo vertė, mln. EUR	2775	3264	3722	3706	3568
Dalis nuo šalies importo, proc.	12,2	13,1	14,2	14,3	14,0
Užsienio prekybos balansas, mln. EUR	565	974	974	939	899

Susiduriant su sunkumais eksportuojant pieną ir jo produktus po 2014 m. paskelbto Rusijos embargo, Lietuva įsitvirtino pasaulinėse rinkose kaip grūdų eksportuotoja. Lietuvos maisto produktų pramonė turi geras vystymosi perspektyvas, nes eksportas prisideda prie sektoriaus augimo. Ilgalaikės plėtros perspektyvos yra ribotos todėl, kad mažėja šalies gyventojų skaičius, o kartu ir vartotojų bazė.

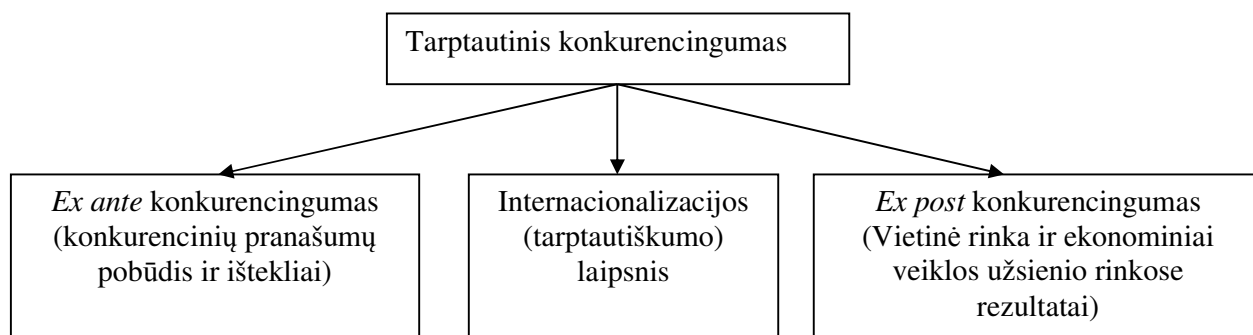
Apibendrinant galima teigti, jog intensyvėjant ekonomikos globalizacijos procesams, pasikeitė cukraus gamybos įmonių konkurencingumo aspektas. Jei anksčiau cukraus gamybos įmonės orientavosi į konkurencinių gebėjimų tobulinimą, siekdamos įvaldyti didesnę vidaus rinkos dalį, tai dabar jos siekia išlikti konkurencingomis tarptautinėje rinkoje.

1.3. Cukraus gamybos įmonių tarptautinio konkurencingumo vertinimo problematika

Didėjantis globalizacijos ir rinkos liberalizacijos poveikis, naujų technologijų bei naujų įmonių veiklos organizavimo būdų poreikis ir kiti veiksniai sąlygoja naujų gebėjimų, siekiant didinti įmonių tarptautinį konkurencingumą, poreikį. Depperu ir Cerrato (2005) teigimu, plačiąja prasme tarptautinis konkurencingumas gali būti apibrėžiamas kaip įmonės sugebėjimas pasiekti didesnę veiklos našumą nei konkurentai užsienio rinkose ir išlaikyti pozicijas ateityje. Toks apibrėžimas orientuotas į tarptautinio konkurencingumo konstrukto tiek erdvinę, tiek laiko dimensijas. Įmonėms, konkuruojančioms užsienio rinkose, yra ypatingai svarbios pagrindinės užsienio šalies ekonominės sąlygos kaip paklausa, rinkos sąlygos ir kiti veiksniai, susiję su konkurencija. Šių sąlygų analizė vaidina svarbų vaidmenį konkuravimo galimybių įvertinime. Įmonės gebėjimas konkuruoti tarptautinėse rinkose gali skirtis nuo jos gebėjimo konkuruoti vidaus rinkoje. Įmonė gali veikti

pelningai savo šalyje, turėti didelę vidaus rinkos dalį, tačiau tarptautiniu mastu įmonė gali būti nekonkurencinga. Tam įtaką gali daryti atsilikusios gamybinės technologijos, nelankstumas besikeičiant pasaulinės konkurencijos sąlygoms. Taip pat, kai kurios įmonės gali paaukoti konkurencingumą vidaus rinkoje už galimybę skverbtis į užsienio rinkas (Depperu ir Cerrato, 2005).

Depperu ir Cerrato (2005) išanalizavo mokslinę literatūrą tarptautinio konkurencingumo klausimais, peržiūrėjo Buckley ir kt. (1988) klasifikaciją, sudarytą remiantis konkurencingumo *ex ante* ir *ex post* skirtumais, ir pateikė apibendrintą įmonės tarptautinio konkurencingumo analizę, kurią sudaro trys skirtingi, bet tarpusavyje susiję aspektai (žr. 9 pav.):



9 pav. Tarptautinio konkurencingumo aspektai pagal Depperu ir Cerrato (2005)

Įmonėms, siekiančioms išsilaikyti stiprėjančios konkurencijos ir intensyvėjančios globalizacijos sąlygomis, būtina nuolatinė jų konkurencingumo rodiklių analizė. Cukraus gamybos sektoriaus įmonės nuolat susiduria su naujais verslo aplinkos iššūkiais, todėl jų konkurencingumo vertinimas turėtų būti atliekamas nuolat. Cukraus gamybos įmonių tarptautinis konkurencingumas ir jį sąlygojantys veiksniai mažai nagrinėti mokslinėje literatūroje. Atskiri autoriai nagrinėjo maisto pramonės sektoriaus įmonių konkurencingumą, naudodami skirtingas metodikas. Cukraus gamybos įmonių konkurencingumo aspektus analizavo Bavorova (2003), Rahoveanu ir kt. (2014), Kondrakiewicz (2009), Szajner (2014). Bavorova (2003) nagrinėjo, kaip Čekijos žemės ūkio politika paveikė cukraus pramonės konkurencingumą transformacijos metu. Cukraus pramonė Čekijoje yra viena iš maisto pramonės gamybos šakų, kurios nuo dešimtojo dešimtmečio pabaigos buvo labai reguliuojamos žemės ūkio politikos. Žemės ūkio politikos tikslas po 1989 metų buvo numatyti liberalias rinkos sąlygas be protekcionizmo. Dėl žemės ūkio politikos priemonių cukraus sektoriaus stabilumui įtakos tapo aišku, kad liberalios politinės priemonės, taikytos iki dešimtojo dešimtmečio vidurio, lėmė cukraus sektoriaus konkurencingumo nacionalinėje rinkoje sumažėjimą. Smarkiai sumažėjo cukraus gamyba ir vartojimo lygis. 1989 m. buvo nustatyti nauji maito tarifai, kurie turėjo apsaugoti nacionalinę rinką nuo pigaus pasaulinės rinkos cukraus importo. Autorė teigė, jog ne tik žemės ūkio reguliavimo priemonės, bet ir organizaciniai pokyčiai cukraus gamybos įmonių viduje, jų modernizavimas, taip pat produkcijos žaliavos (cukrinių runkelių) plotų, derlingumo, augintojų skaičiaus didėjimas turėjo įtakos cukraus

pramonės Čekijoje stabilizavimuisi, jos konkurencingumui nacionalinėje rinkoje (Bavorova, 2003). Rahoveanu (2014) analizavo Rumunijos cukraus pramonės įmonių konkurencingumą ir siekė nustatyti, kaip laisvos konkurencijos Europos rinkoje sąlygomis Rumunijos cukraus gamybos įmonės gali konkuruoti su daug stipresniais ir pajėgesniais konkurentais, gaminančiais produkciją mažesne savikaina nei šalies vidaus rinkoje. Palyginti su kitomis ES šalimis Rumunijos žemės ūkio ir apdirbamosios pramonės potencialas yra gana aukštas, tačiau gamintojų susiskaldymas, nepakankamas finansavimas, prastas organizavimo lygis ir kiti iššūkiai trukdo pasiekti tokį lygį, kad šalis galėtų konkuruoti šioje srityje. Rahoveanu (2014) straipsnyje Rumunijos cukraus gamybos įmonių konkurencingumas analizuojamas per prekinį ženklą, e-komerciją bei gamintojų koncentraciją. Pastarasis rodiklis vertinamas naudojant HHI indeksą (*angl. Hirschman-Herfindahl index*), parodantį įmonių koncentracijos lygį rinkoje arba įmonės ar kelių įmonių įtaką tam tikroje rinkoje (Rahoveanu, 2014). Kondrakiewicz (2009) analizavo Lenkijos cukraus gamybos įmonių konkurencingumą tiek vidaus, tiek tarptautinėse rinkose. Autorė nurodo, jog per paskutinį dešimtmetį Lenkijos cukraus rinkoje įvyko daug svarbių pokyčių, kurie apėmė jos organizavimo ir veiklos principus (įskaitant įstatyminių rinkos reguliavimą), nuosavybės, struktūrinius ir modernizavimo pakeitimus. Sektoriaus veiksmingumo ir ekonominio-finansinio pajėgumo perspektyvų požiūriu koncentracijos procesai, susiję tiek su rinkos, tiek su gamybos koncentracija, atrodo ypač svarbūs. Szajner (2014) teigimu, Lenkijos cukraus sektorius patyrė gilius struktūrinius pokyčius tiek žemės ūkio, tiek ir cukraus pramonėje, kurie labai paspartėjo po integracijos į ES kaip rinkos reguliavimo reformos rezultatas. Po reformos cukrinių runkelių auginimo plotas sumažėjo maždaug per pusę. 190 tūkst. ha užimantys cukrinių runkelių plotai yra greta cukraus gamyklų, regionuose su palankiausiomis dirvožemio ir klimato sąlygomis. Pramonės restruktūrizavimą lėmė oligopolinė jos struktūra, panaši į ES struktūrą. Cukrus gaminamas 18 gamyklų, priklausančių keturiems cukraus koncernams. Didelės investicijos ir technologinių linijų modernizavimas padidino kiekvienos įmonės produktyvumą maždaug penkis kartus, iki 110 tūkst.t. Taip pat pastebėtas didesnis valdymo efektyvumas. Gera ekonominė padėtis vidaus ir tarptautinėse rinkose, teigiama restruktūrizavimo įtaka lėmė cukraus pramonės finansinės padėties gerėjimą (Szajner, 2014). Paunksnienė ir Stalgienė (2009) analizavo maisto pramonės pridėtinės vertės augimą sąlygojančius veiksnius, tuo pačiu apžvelgė sektoriaus ekonominius struktūrinius pokyčius. Atlikta analizė parodė, jog pagal darbuotojų skaičių, jų struktūrą Lietuvos maisto pramonė pralenkė ne tik ES šalis naujokes, bet ir senbuves. Tačiau nedidelis darbo našumas, mažina ne tik atskirų sektorių veiklos efektyvumą, bet ir investicijas į šiuos sektorius. Pakankamai svarbu aktyviau diegti naujoves taip didinant darbo našumą, stiprinti bendravimą tarp verslo, mokslo ir valdžios institucijų, kad įmonės kuo daugiau ir greičiau būtų informuotos apie savo galimybes. Kriščiukaitienė ir kt. (2010) analizavo Lietuvos žemės ūkio sektoriaus plėtros perspektyvas. Studijoje ekonometriniai modeliai leido prognozuoti, atsižvelgiant į žemės ūkio produktų balansų sudedamąsias

dalį ES, ir pasaulinės prognozės pagalba, išanalizuoti Lietuvos žemės ūkio pokyčiai bei pateiktos prognozės iki 2020 m.

Apibendrinant galima teigti, jog cukraus gamybos įmonių tarptautinis konkurencingumas mažai nagrinėtas mokslinėje literatūroje. Cukraus gamybos įmonių konkurencingumas analizuotas atskirais aspektais, bet išsamių šio sektoriaus įmonių tarptautinio konkurencingumo vertinimų nėra. Siekiant įvertinti cukraus gamybos įmonių tarptautinį konkurencingumą privalu atlikti teorinę įmonių konkurencingumo vertinimo ir tarptautinio konkurencingumo vertinimo metodų analizę.

2. ĮMONIŲ KONKURENCINGUMO VERTINIMO TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1 Konkurencingumo sąvokos sudėtingumas ir daugiaaspektiškumas

Daugelis įmonių ieško įvairių sprendimų, kaip padidinti ir išlaikyti aukštą konkurencingumą. Tarptautinių žodžių žodyne (1999) nurodoma, kad žodis „konkurencingumas“ yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio „*concurrentia*“, reiškiančio kovą, rungtyniavimą kokioje nors srityje siekiant tikslo. McConnell ir Brue (2005) teigimu, ekonominėje literatūroje „konkurencija apibūdinama kaip situacija, kurioje daug konkuruojančių vienetų ir tie vienetai yra nepriklausomi. Terminas „konkurencija“ yra labai įvairiai traktuojamas. Anot Smitho (1776), konkurencija – „nematoma rinkos ranka“, kuri koordinuoja jos dalyvių veiklą. Šis terminas reiškia, jog įmonės (gamintojas ir tiekėjas), siekiantis didinti pelną ir veikiantis konkurencingoje rinkoje, yra tarsi nukreipiamos „nematoma ranka“ ir gina visuomenės bei valstybės interesus (Bosas, 2002).

Friedman (1998) teigimu, konkurencija – tai varžybos, kuomet stengiamasi įveikti savo varžovą. Tuo tarpu ekonomikoje sąvoka „konkurencija“ turi visiškai kitą reikšmę. Tokioje rinkoje nėra asmeninių varžybų. Konkurencinė rinka pati iš savęs yra beasmenė. (Vitunskienė, 2013). Anot Stanikūno (2009), Kvainauskaitės ir Snieškos (2003), konkurencija – tai tarsi kelių asmenų varžymasis dėl rinkų bei vartotojų, tuo siekiant naudoti sau. Terminas „konkurencija“ dažniausiai traktuojamas labai skirtingai, autoriai dažnai nepateikia apibrėžimo, o išryškina konkurencijos sąlygas bei jos veikimo pasekmes. Vykstant globalizacijai, greitiems technologiniams procesams, keičiantis vartotojų elgsenai konkurencijos sąvokos traktuotėje didžiausias dėmesys skiriamas kokybės konkurencijai, prekių ir paslaugų kokybės gerinimui, bet ne kainai. Tipiškiausi konkurencijos apibrėžimai, remiantis Banyte ir Randomanskaite (2003), yra pateikti 4 lentelėje:

4 lentelė. Tipiškiausi konkurencijos apibrėžimai (Banyte ir Randomanskaite, 2003)

Konkurencija	Tai ekonominio bendradarbiavimo ir kovos tarp dalyvaujančiųjų rinkoje organizacijų, siekiant geriausių savo produkcijos pateikimo galutiniam vartotojui galimybių procesas.
Konkurencija	Kai vienas žmogus varžosi su kitu, ypač ką nors pirksdamas arba parduodamas.
Konkurencija	Rinkos mechanizmo elementas, leidžiantis išlyginti paklausą ir pasiūlą.
Pagal A. Smithą konkurencija	Elgesio kategorija, kai individualūs pardavėjai ir pirkėjai varžosi rinkoje dėl naudingesnių pardavimų ir pirkimų atitinkamai.
Konkurencija	Visuomeninės gamybos proporcijų reguliavimo mechanizmas
Konkurencija	Ekonomikos subjektų varžybos, siekiant geriausių rezultatų tam tikroje veiklos srityje.
Konkurencija	Svarbi kontrolės priemonė rinkos sistemoje.
Konkurencija	Natūralus rinkos santykių bruožas. Normalios, planingos konkurencijos sąlygomis laimi vartotojai; tiekėjai siekia didesnio pelno, produkcijos gamintojai ir pardavėjai privalo siekti geriausiai patenkinti vartotojų poreikius.

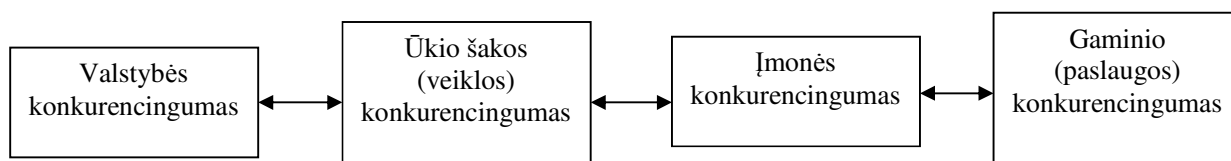
Konkurencija	Ekonomikos subjektų rinkoje kova, siekiant užsibrėžtų tikslų, tam naudojant visas galimas priemones, neperžengiančias sąžiningos konkurencijos ribų, esant visiems rinkos dalyviams vienodoms sąlygoms, o taip pat teisei laisvai rinktis.
Konkurencija	Tai firmų kova prieinamuose rinkos segmentuose dėl ribotos vartotojų mokios paklausos. Konkurencinė kova turėtų skatinti prekių asortimento ir jų kokybės didėjimą, naujovių diegimą, skverbimąsi į naujas rinkas. Be to, konkurencinė rinka „nemėgsta“ „atsipalaidavusių“, pašalina silpnuosius, ir palieka pačius stipriausius.“

Galima konstatuoti, jog apskritai konkurencija suvokiama ir aiškinama kaip kokių nors konkrečių subjektų, norinčių pasiekti tą patį tikslą kurioje nors srityje, varžymasis (Beniušienė ir Svirskienė, 2008). Atlikus literatūros analizę galima pastebėti, jog terminai „konkurencija“ bei „konkurencingumas“ dažnai suvokiami skirtingomis prasmėmis. Tačiau šios sąvokos taip pat ir papildo viena kitą. Konkurencingumas bei konkurencija visuomet išreiškia mažiausiai dviejų subjektų veiklos santykį tam tikroje srityje (Melnikas, 2001). Maksvytienės (2002) teigimu, konkurencingumas gali būti stiprinamas (įvairiais formomis bei būdais), o konkurencija gali būti plėtojama. Melnikas, Jakubavičius ir Strazdas (2000) konkurencingumą apibrėžė kaip subjektų, veikiančių tam tikroje vietoje, sugebėjimą pirmauti, tuo pagrindu įgyjant geresnius rezultatus konkrečioje veikloje, nei kiti subjektai. Vieno, visuotinai pripažinto konkurencingumo apibrėžimo nėra, nes ši sąvoka yra daugiaaspektė ir labai plati. Anot Depperu ir Cerrato (2005), nors konkurencingumo apibrėžimas atrodo nesudėtingas, tačiau šis konstruktas yra dažnai naudojamas skirtingomis ir šiek tiek dviprasmiškomis reikšmėmis. Tai kompleksinė kategorija, o ne būseną ar situacija, kuri gali būti išmatuojama keliais parametrais (Beniušienė ir Svirskienė, 2008). Šio termino sampratų ir apibrėžimų įvairovę lemia skirtinga aplinka, kurioje atliekama konkurencingumo analizė (Dumčiuvienė ir kt., 2005). Taip pat pateikti apibrėžimai priklauso nuo to, kokį objektą savo tyrimo tikslui pasirinko juos suformulavę autoriai. Konkurencingumo sąvoka ir apibrėžimai labai priklauso nuo pasirinkto tyrimo objekto ir tikslo. Anot Staskevičiūtės ir Tamošiūnienės (2010) (cit. iš Europos Sąjungos struktūrinės paramos poveikio Lietuvos konkurencingumui vertinimas, 2015, p. 14), konkurencingumo sąvoka negali būti aiškinama tik valstybės produktyvumo gebėjimais (konkurencingumo samprata makrolygiu). Ne mažiau svarbu vertinti ūkio sektorių ir atskirų įmonių konkurencingumą (konkurencingumą mikrolygiu). Mokslinėje literatūroje konkurencingumas nagrinėjamas tiriant valstybių, regionų, miestų, ūkio šakos, įmonių, prekių ar paslaugų konkurencingumą (Bruneckienė, 2010). Depperu ir Cerrato (2005) taip pat nurodė, jog konkurencingumas gali būti analizuojamas įvairiais lygiais, t.y. įmonės, pramonės ar šalies lygmeniu. Anot autorių, analizuojant įmonių konkurencingumą daugiausia dėmesio skiriama įmonės elgsenos ir gamybos rodikliams. Analizuojant pramonės arba klasterių konkurencingumą dažniausiai yra vertinama pramonės šakos būklė, palyginant su tos pačios pramonės šakos kitame regione ar šalyje, su kuria nėra vykdoma laisvoji

prekyba, padėti. Liučvaitienė ir Peleckis (2011), remdamiesi mokslinių tyrimų (Porter 1990; Krugman 1993) analize, nurodė, jog konkurencingumas yra suprantamas dvejopai, t. y. kaip tam tikrų rodiklių pranašumas ir kaip egzistuojančių teisinių, politinių, ekonominių, socialinių ir kitokių veiksnių sistemos pranašumas. Konkurencingumo sampratos susistemintos 1 priede.

Cukraus gamybos įmonių konkurencingumas suprantamas ne tik kaip ilgalaikio konkurencinio pranašumo įgijimas, bet ir kaip cukraus gamybos šakai priklausančių įmonių sugebėjimas sėkmingai konkuruoti cukraus gamybos vidaus bei užsienio rinkose (Valentinavičius, 2000). Analizuojant cukraus gamybos srityje pirmaujančių šalių produktyvumą buvo konstatuota, jog produktyvumas pirmiausia prasideda įmonių lygyje, prekę gebant pagaminti greičiau, pigiau ir geresnės kokybės nei konkurentai. Tarptautinėje prekyboje pirmiausia konkuruoja ne valstybės ar šalys, o įmonės (konkurencingumo mikrolygiu samprata). Tai nurodė ir Vilpišauskas (2004), teigdamas, jog tarptautinėje prekyboje konkuruoja įmonės, o valstybės sudaro sąlygas joms konkuruoti, pasinaudoti šalies santykiniais pranašumais ir plėtoti savo konkurencinius pranašumus. Valstybės negali būti konkurencingos kaip visuma, tačiau jos gali turėti konkurencinį pranašumą konkrečiuose ūkio sektoriuose ar gaminant konkrečius produktus/paslaugas. Valstybės atlieka pagrindinį vaidmenį formuojant ekonominę politiką ir sukuriant įmonių konkurencingumą skatinančią aplinką. Valstybės konkurencingumas ūkio sektoriaus lygiu yra bendrai apibrėžtas pramonės ar jos sektoriaus gebėjimu pasiekti didžiausią efektyvumo lygį ir konkuruoti su užsienio įmonėmis.

10 paveiksle parodytas ryšys tarp valstybės konkurencingumo ir gaminamos prekės ir paslaugos konkurencingumo.



10 pav. Įvairių lygių konkurencingumo ryšys (Melnikas, Jakubavičius ir Strazdas, 2000)

Pasaulyje atlikta daug tyrimų: tiek kompleksinių, tiek specializuotų, kuriuose vertinamas atskirų šalių konkurencingumas. Tarp įvairių konkurencingumo vertinimų labiausiai paplitęs Pasaulio ekonomikos forumo pateiktas šalies konkurencingumo vertinimas. Jis remiasi globalaus konkurencingumo indekso skaičiavimais. Juo rėmėsi Lietuvos ekonomikos augimo ir konkurencingumo šaltinių (veiksnių) kompleksinės studijos (2006) autoriai¹. Tai kompleksinis rodiklis, apjungiantis daug šalies makroekonominių rodiklių, suteikdamas galimybę įvertinti šalies konkurencingumą kitų šalių atžvilgiu. Globalaus konkurencingumo indeksas remiasi pagrindinėmis devyniomis rodiklių grupėmis, kurios apima viešąsias ir privačias institucijas, infrastruktūrą, makroekonomiką, sveikatos apsaugą, pradinį mokymą, aukštąjį mokslą ir mokymus, rinkos

¹ Lietuvos ekonomikos augimo ir konkurencingumo šaltinių (veiksnių) kompleksinė studija. KTU, 2006, p. 114.

efektyvumą, technologinį pasirengimą, verslo patirtį, inovacijas. Pagal šį indeksą galima spręsti ne tik apie bendrą šalies konkurencingumą, bet ir apie makroekonominę šalies padėtį, augimą, taip pat apie tokius šalies rodiklius, kaip „technologijų vystymo bei inovacijų sklaidos tempai, švietimo, sveikatos apsaugos ir darbo jėgos našumo lygis, viešosios infrastruktūros kokybė, viešojo administravimo institucijų veiklos efektyvumas, verslo aplinkos, nulemiančios konkurencinių pranašumų įgijimą, vaidmuo, tinklų ir pramonės klasterių kūrimosi tempai ir galimybės, šalies įmonių taikomos strategijos ir konkurencijos lygis tarp jų bei aplinkosaugos priemonių įgyvendinimo tempai“ (Lietuvos ūkio (ekonomikos) raidos įžvalga pagal regionines ir pasaulio tendencijas, 2007).

Konkurencingumo problematiką, jo aktualumą autoriai analizavo labai įvairiais aspektais. Snieška ir Bruneckienė (2009) konkurencingumą nagrinėjo kaip vieną iš esminių priežasčių, veikiančių regiono ekonominio-socialinio plėtojimosi tempus ir rezultatus. Jusčius ir Snieška (2008) savo tyrime kaip svarbų veiksnį konkurencingumo pranašumų formavimo procese akcentavo įmonių socialinę atsakomybę. Snieška ir Šliburytė (2000) nagrinėjo konkurencingumo vertinimo metodus bei būdus. Konkurencingumas moksliniuose šaltiniuose analizuojamas įvairiais lygiais: pagal valstybę, valstybių sąjungą, miestus, šalies ūkio šaką, įmones ar tam tikras prekes bei paslaugas (Beniušienė ir Svirskienė, 2008). Pagal Šliburytę (2000), konkurencingumas veikia subjekto ekonominę ir socialinę gerovę, jo prestižą. Per mažas konkurencingumas gali lemti sukrėtimus, praradimus ar net tapti žlugimo priežastimi. Konkurencingumas – tai vienos įmonės, ūkio šakos, valstybės pranašumas prieš kitą. Aukštesnis konkurencingumas lemia įmonių gebėjimą būti lanksčiomis ir dinamiškomis, sugebančiomis greitai reaguoti į pokyčius rinkoje. Įmonės dydis pats savaime dar neužtikrina įmonei jos konkurencinių pranašumų išlaikymo. Tikraisiais resursais, galinčiais sukurti vartotojui reikiama vertę, už kurią bus sumokama, laikomos žinios ir informacija. Konkurencinis pranašumas - tai savų produktų ar paslaugų atskyrimas nuo tokių pačių konkurentų produktų ar paslaugų. Tai daryti galima per dizainą, prekių ženklus, technologijas, prekių skirstymo tinklus ir per daugelį kitų veiksnių (Kripendorfas, 2008; cit. iš: Konkurencija, 2017). Porterio (1985) teigimu, konkurencinį pranašumą formuoja įmonės gebėjimas sukurti pirkėjui pridėtinę vertę, kuri pranoksta įmonės patiriamas produkto ar paslaugos sukūrimo sąnaudas. Laikantis šio požiūrio galima teigti, kad įmonė pasiekia geriausių rezultatų tik tuomet, jei gali pateikti produktus ar paslaugas, už kurias vartotojai yra pasiruošę mokėti daugiau, nei jų sukūrimas, o vertės vartotojui sukūrimas siejamas su bet kuria sėkminga įmonės strategija (Kripendorfas, 2008; cit. iš: Konkurencija, 2017). Remiantis Reiljan (2000) (cit. iš. Rakauskienė ir Tamošiūnienė, 2013, p. 24), konkurencingumą lemia žinios – tai gebėjimas parduoti, gebėjimas pritraukti ir gebėjimas prisitaikyti (žr. 11 pav.). Tai galima pritaikyti tiek šalies, tiek ūkio šakos, tiek įmonės konkurencingumui. Mitkutės ir Nagreckaitės (2005) teigimu, konkurencingumas dažnai tapatinamas su tam tikro konkurencinio pranašumo įgijimu ar jo išlaikymu. Anot autorių, šiuolaikinėje globalioje rinkoje konkurencinius pranašumus lemia ne tiek gamtinių išteklių gausa ir

kokybė kiek nematerialūs ištekliai, tokie kaip technologiniai pasiekimai, profesionalumas, mokslo pasiekimai.



11 pav. Konkurencingumo sistema (Reiljan et al. (2000) (cit. iš. G. Rakauskienė ir R. Tamošiūnienė, 2013)

Nuolatinis nacionalinio ūkio konkurencingumo didinimas – pagrindinis kiekvienos valstybės ekonominės politikos uždavinys (Mačulytė-Šniukienė ir Paliulis, 2011). Depperu ir Cerato (2005), išanalizavę mokslinę literatūrą konkurencingumo įmonių lygiu tema, apibendrinę įvairių autorių nuomones bei pateiktus apibrėžimus, pateikė apibendrintą įmonių konkurencingumo analizės matricą, kurioje konkurencingumas analizuojamas dviem pjūviais: pagal pobūdį ir pagal požiūrį į jį (žr. 12 pav.)

Konkurencingumo pobūdis	Požiūris	
	Statinis (turtas/ištekliai)	Dinaminis (procesas)
Varomoji jėga	1 Ištekliais pagrįstas požiūris	2 Kompetencijomis pagrįstas požiūris
Rezultatas	4 Finansiniai rodikliai, rinkos dalis, kiti nefinansiniai rodikliai	3 Pelningumo tendencijos, rinkos mechanizmai

12 pav. Konkurencingumo analizės matrica pagal Depperu ir Cerrato (2005)

Vertikaliąją dimensiją parodo numatoma konkurencingumo kryptis. Anot autorių, konkurencingumas gali būti traktuojamas ir kaip priklausomas, ir kaip nepriklausomas kintamasis. Remiantis pirmuoju požiūriu, konkurencingumas vertinamas kaip varomoji jėga, daranti įtaką įmonės veiklos rezultatams. Tokia vartojamų terminų sampratų įvairovė gali būti išreikšta ir kaip skirtumas

tarp konkurencingumo *ex ante* ir konkurencingumo *ex post*. Horizontalioji dimensija iliustruoja požiūrius į konkurencingumo vertinimą.

Apibendrinant galima teigti, jog konkurencingumo sąvoka yra sudėtinga ir kompleksinė. Konkurencingumo apibrėžimai priklauso nuo pasirinkto objekto ir tikslų. Konkurencingumas apima įmonės, pramonės šakos ar valstybės gebėjimus konkuruoti, pirmauti ne tik vietinėje, bet ir tarptautinėje rinkoje. Konkurencingumas yra dinamiška sąvoka. Būti konkurencinga reiškia, kad įmonė, pramonės šaka ar valstybė turi tvarius konkurencinius pranašumus. Apskritai kalbant, konkurencingumas laikomas sėkmės sinonimu. O paprasčiausiai kalbant, sėkmė – tai įmonės tikslų pasiekimas. Reikia atkreipti dėmesį ir į tai, jog pastaruoju metu, aiškinant konkurencijos sąvokos traktuotę, didžiausias dėmesys skiriamas ne kainos, o kokybės konkurencijai. Kadangi pastaruoju metu pasaulyje vykstant globalizacijos procesams, sparčiai kinta ir vartotojų elgsena, jų suvokimas, todėl taip pat sparčiai turi būti gerinama ir prekių bei paslaugų kokybė.

2.2. Įmonių tarptautinį konkurencingumą lemiantys veiksniai

Dabartinio verslo vystymas, remiantis tradiciškai apibrėžtais vertinimo rodikliais, tampa vis mažiau veiksmingu, nes dabartinis klientas, vartotojas šiandien turi ne tik klasikines pažiūras, kurios nulemdavo jų sprendimus pirkti. Remiantis 2016 m. atlikta 4-tąja metine Lietuvos įmonių vadovų apklausa, paaiškėjo, net 72 proc. Lietuvos įmonių vadovų mano, kad ateities konkurencinio pranašumo pokyčiai išsilaikys tik tuomet, kai bus išplėstas klientų portfelis ir išlaikytas klientų lojalumas (Kryptis - konkurencinis pranašumas..., 2016). Norint išlaikyti konkurencinį pranašumą, pirmiausia, reikia įvertinti esamą įmonės padėtį, remiantis kiekybiniais ar kokybiniais rodikliais, pritaikyta konkurencingumo vertinimo sistema. Bruneckienė (2008) pažymėjo, jog yra išskiriama vienas ar keliolika pavienių konkurencingumo veiksnių. Navickas ir Malakauskaitė (2010) išskyrė tokius konkurencingumą lemiančius veiksnius (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Konkurencingumą lemiantys veiksniai (Navickas ir Malakauskaitė, 2010)

Veiksnių grupė	Veiksniai
Bendrieji veiksniai	Geopolitinė šalies padėtis. Teisinė šalies sistema. Ekonominė šalies padėtis. Valstybės ekonominė ir socialinė politika. Demografinė šalies padėtis. Gamtinė-ekologinė šalies padėtis.
Rinkos ekonomikos pagrindinės charakteristikos	Regionų skirtumai. Produkcijos kaina. Valstybės finansinė parama. Rinkos talpumas ir vartotojų mokumas. Mokesčių sistema.
Veiklos infrastruktūros veiksniai	Nuosavybės forma. Darbuotojų kvalifikacija.

	Subjekto ekonominis pajėgumas. Gamybinių struktūrų ir infrastruktūros pertvarkymas. Moksliniai tyrimai.
--	---

Vertinant konkurencingumą reikia atskirti tris lygius, turinčius skirtingus tikslus ir apimančius skirtingus veiksnius – valstybės, ūkio šakos ir įmonių (Hatzichronoglou (1996); cit iš: Europos Sąjungos struktūrinės paramos poveikio Lietuvos konkurencingumui vertinimas, 2015).

Aaker (1998) (cit. iš Beniušienė ir Svirskienė, 2008, p. 35) nurodė tokius įmonės konkurencingumo veiksnius: kaip konkuruojama (skirtingomis funkcinėmis strategijomis), kur konkuruojama (pasirinktoje produkto rinkoje) ir su kuo konkuruojama. Šalių, konkuruojančių tarptautinėje arenoje, konkurencingumą galima išskirti į:

- konkurencingumą, lemiamą kainos;
- konkurencingumą, lemiamą kitų veiksnių (Beniušienė ir Svirskienė, 2008).

Siekiant užtikrinti kuo mažesnes gamybos sąnaudas arba šalies valiutos korekcijas, įvairių šalių įmonės konkuruoja tarpusavyje, pateikdamos vartotojui produkciją kuo mažesnėmis kainomis. Anot Boltho (1996), norimą tarptautinio konkurencingumo laipsnį apibūdino kaip valiutos kurso lygį, kuris užtikrina šalies vidaus ir išorės balansus. Tačiau sėkmingai gali būti parduodama ir brangi produkcija, nes tam įtakos turi kiti veiksniai: kokybė, vartotojų poreikiai, įvaizdis. Kita vertus, ne visi autoriai sutinka, kad reiktų tapatinti įmonių ir šalių konkurencingumus (Porter 1998; Krugman 1996). Krugman (1996) teigimu, nors dažnai lyginamos ir konkuruoja tarpusavyje šalys, tačiau iš tikrųjų konkurencija vyksta tik tarp įmonių. Tarptautinės prekybos dėka įmonės gali išnaudoti savo šalies konkurencinius pranašumus plėtojant darbo pasidalijimą ir specializaciją, sudaro sąlygas augti visų šalių ekonomikai ir gerovei. Dauguma šio požiūrio kritikų, pažymėdami, kad dėl siekio sėkmingai konkuruoti tarptautinėje rinkoje mažinamos gaminamos produkcijos sąnaudos prisideda prie gyventojų perkamosios galios mažėjimo ir taip pablogina jų gyvenimo standartus, palaiko šalies konkurencingumo, paremto šalies našumu, požiūrį. Tokio požiūrio šalininkai (Porter, 1998) mano, kad „būtent šalies ekonominiai laimėjimai sukuria materialų pagrindą sėkmingai visuomenės plėtrai ir kiekvieno žmogaus gyvenimo standartų didėjimui“. Kad inovacinės veiklos aktyvinimas yra vienas iš konkurencingumo didinimo veiksnių, pažymėjo ir Rinkauskaitė (2007). Anot autorės, inovacinės veiklos palaikymas turėtų pasireikšti visuose lygiuose: valstybės, savivaldybių, įmonių. Įmonių plėtros tikslu turėtų tapti žinių pagrindu plėtojamos ekonomikos kūrimas, kas atitinka pasaulines įmonės plėtros tendencijas ir taptų prielaida įmonėms įsitvirtinti tarptautinėse rinkose.

Didinti įmonės konkurencingumą galima taikyti vystant inovacijų strategiją organizacijoje. Shepherd ir Ahmed (2000) teigimu, organizacijos, norinčios pirmauti, turi diegti inovacijas. Trappey ir kt. (2004) mano, kad investicijos į inovacijas gali pagerinti įmonių konkurencingumą. Inovacijų terminas mokslinėje literatūroje yra įvairiai apibrėžiamas. Inovacijos – tai „veiklos, sukuriančios naujus produktus, naujas pažinimo logikos tobulinimo galimybes, išreiškiamas naujomis

metodologinėmis nuostatomis, sprendimais ir kt., kurių paskirtis panaši, nes inovacijų tikslas – įsiliesti į aukštesnės kokybės vertės kūrimo procesą“ (Bekkers ir kt., 2011; cit. iš Gavelytė ir Navickienė, 2013). Lietuvos inovacijų strategijoje 2010-2020 metams (2010) teigiama, jog inovacijos - vienas iš pagrindinių ekonominio augimo variklių, kuris duoda galimybę pasiekti didelį verslo našumą ir pelningumą.

Šiuolaikiniame pasaulyje inovacijos užima svarbią vietą. Bet kokioje srityje inovacijų taikymas reiškia tos srities įmonės (arba verslo) prisitaikymą prie vykstančių pokyčių didinant konkurencingumą. Anot Povilaičio ir Čiburienės (2009), inovacijų diegimu siekiama didesnio konkurencinio pranašumo prekių - paslaugų rinkose. Mokslinėje literatūroje konkurencingumui didinti akcentuotos tokios mokslo, gamybos, technologijų bei vadybos inovacijoms reikšmės:

- Mokslinės inovacijos - kuriant bei pritaikant ir panaudojant įvairiose srityse mokslines naujoves.
- Gamybinės inovacijos – kai įtvirtinami nauji gamybos, tiekimo bei platinimo metodai.
- Technologinės inovacijos – kai įdieginėjamos naujos, atnaujinamos bei praplečiamos senos technologijos.
- Vadybinės inovacijos - įgyvendinant vadybos, darbo organizavimo, keičiant darbo sąlygas – (Damanskytė, 2007; Ališauskas, Karpavičius ir Šeputienė, 2005).

Anot Vijeikio (2011), inovacijų vadyba – tai tokia kūrybinė žmonių veikla, kuomet mokslo žinios paverčiamos naujais arba patobulintais dalykais, kurie tampa naudingais ir verslui ir visuomenei. Raipos bei Jurkšienės (2013) teigimu, šiais globalių pokyčių laikais organizacijos ar įmonės, savo veikloje besiremiančios tradicinėmis pažiūromis ir įsisenėjusiais veiklos modeliais, dažnai tampa neefektyviomis. Pastaruoju metu ryškėja poreikis kurti naujo tipo organizacijas, tokias, kurios pasižymi aukštu technologinių procesų lygiu ir greitu prisitaikymu prie nuolat kintančios aplinkos. Išoraitė (2010) mano, jog pagrindiniai veiksniai, didinantys tiek vidaus tiek ir užsienio rinkų įmonių konkurencingumą yra organizacijos struktūra, verslo modelis, naujai kuriami produktai, technologijos bei procesai.

Veiksniams, turintiems netiesioginį poveikį įmonių konkurencingumui, priskiriamos tokios veiksnų grupės kaip makroekonominė politika (monetarinė ir fiskalinė) ir socialinė infrastruktūra bei institucijos. Socialinė infrastruktūra ir institucijos apima tokius veiksnius kaip žmonių gebėjimai, institucijų efektyvumas ir teisės viršenybė (skaidrumas, nusikalstamumo lygis šalyje ir kt.). Pasaulio ekonomikos forumas esminius žmogiškuosius gebėjimus, pagrindinį išsilavinimą, sveikatos apsaugą, švarią aplinką priskiria konkurencingumo makrolygiu veiksniams. Šie veiksniai sudaro sąlygas žmonėms aktyviai ir efektyviai dalyvauti ekonominėje veikloje (Europos Sąjungos struktūrinės paramos poveikio Lietuvos konkurencingumui vertinimas, 2015). Išskiriamos ir tiesioginį poveikį įmonių konkurencingumui turinčių veiksnų grupės: verslo aplinkos kokybė ir įmonių veiklos bei

strategijų kompleksiskumas. Verslo aplinkos kokybė gali būti apibūdinama kaip išorės veiksnių visuma, turinti stiprų tiesioginį poveikį įmonių produktyvumui – produktyviai įmonių veiklai yra būtina aukštos kvalifikacijos darbo jėga, efektyvi administracinė ir fizinė infrastruktūra, patikimi tiekėjai, mokslo ir tyrimų institucijos, intensyvi konkurencija (Europos Sąjungos struktūrinės paramos poveikio Lietuvos konkurencingumui vertinimas, 2015). Anot Porter (2001), verslo aplinkos kokybė priklauso nuo veiksnių sąlygų, paklausos charakteristikų, įmonių strategijų konteksto ir susijusių bei palaikančių ūkio šakų, ir klasterių. Makroaplinkos analizės svarbą verslo įmonėms akcentuoja daugelis autorių (Žvirblis, 2007; Njanja ir kt., 2012; Olawale ir Smith, 2010). Makroaplinkos analizė leidžia įmonei įvertinti ne tik esamą situaciją, bet ir nustatyti svarbiausius veiksnius, darančius įtaką įmonės veiklai. Njanja ir kt. (2012), tyrinėdami veiksnius, veikiančius verslo sėkmę, nustatė, kad išorinė verslo aplinka yra vienas iš veiksnių, prisidedančių prie įmonės sėkmės ir vaidinančių svarbų vaidmenį. Anot Vijeikio (2007), „makroaplinka – tai visuma jėgų, kurios tam tikroje teritorijoje veikia įmonės sprendimus ir kurioms ji tiesiogiai negali daryti įtakos“ (Vijeikis, 2007, p. 96). Tos pačios nuomonės laikėsi Olawale ir Smith (2010), teigdami, kad išorės aplinkos veiksnių įmonė niekaip negali įtakoti, tik gali prie jų prisitaikyti.

Plačiausiai įmonės makroaplinkai vertinti yra naudojama PEST analizė, kuri apima politinių–teisinių (P), ekonominių (E), socialinių (S) bei technologinių (T) aspektų poveikio organizacijos veiklai įvertinimą, kurio svarbiausios kryptys pateikiamos 6 lentelėje.

6 lentelė. Svarbiausios makroaplinkos strateginės analizės PEST metodu kryptys (pagal Vasiliauską, 2006)

Makroaplinkos elementas	Analizuojamos sritys
Politinė ir teisinė aplinka	Tarptautinė politinė situacija. Vidinė politinė šalies situacija. Santykiai su valdžios institucijomis. Teisinis reguliavimas.
Ekonominė aplinka	Ekonominis augimas. Infliacija. Užimtumas. Palūkanų normos. Valiutų kursų svyravimas. Investicijų klimatas. Gamybos veiksnių kainos.
Socialinė – kultūrinė aplinka	Gyventojų galutinio vartojimo pokyčiai. Gamtosaugos problemos. Šalies švietimo sistemos būklė. Sveikatos apsauga. Kultūriniai pokyčiai.
Mokslinė – technologinė aplinka	Valstybės technologijų politika. Naujos technologinės galimybės.

Anot Petrakio (2010) įmonės verslo aplinką ir konkurencingumą labiausiai veikia politinis – teisinis makroaplinkos aspektas. Šio autoriaus teigimu, vyriausybės vykdoma politika gali lemti ekonominį ir socialinį nestabilumą šalyje. Įmonėms reiktų išanalizuoti bei įvertinti įstatymų

pasikeitimo galimybes: konkurencijos, įmonių, įdarbinimo, sveikatos apsaugos ir saugumo įstatymus ir ypatingai tuos, kurie gali turėti įtakos konkrečiai įmonės veiklai. Snieškienė (2009) pažymėjo, kad valdžios poveikis įmonėms gali būti dvejopas: skatinantis arba ribojantis.

Mokslinės literatūros analizė parodė, kad verslo aplinką nemažai sąlygoja įmonių ekonominės aplinkos veiksniai, nes labiausiai veikia per perkamosios galios svyravimą. Pavyzdžiui, infliacija sukuria pasitikėjimo ateitimi trūkumą, taip pat šis veiksnys mažina įmonių pelningumą. Snieškienė (2009), išanalizavusi eksporto strategiją, nustatė, kad eksporto operacijos siejasi su nuolat kintančiomis įvairių šalių valiutomis. Importuotojų atžvilgiu palankus yra nacionalinės valiutos brangimas, priešingai nei eksportuotojams. Esant tokiai situacijai, importuotojas ir eksportuotojas privalo stebėti ir prognozuoti situaciją valiutų rinkoje. Jei įmonė yra paėmusi paskolą, o palūkanų normos didėjimas priverčia atiduoti bankui daugiau pinigų, didina įmonės sąnaudas, tuo pačiu mažindamas įmonių pelningumą. Petrakis (2010) pripažino, kad šalies ekonominė situacija skirtingai veikia įmonių veiklą. Esant ekonominiam nuosmukiui, blogėja realizacija, tačiau atsiranda papildomos galimybės, kaip įmonės gali sumažinti savo sąnaudas. Situacija, kai yra ekonominis pakilimas, stebimos priešingos tendencijos. Vrontis ir Pavlou (2008), Dubinas ir Smilga (2008) socialinę – kultūrinę aplinką siejo su demografinėmis problemomis. Snieškienė (2009) manė, kad „demografinių rodiklių analizė atskleidžia gyventojų galutinio vartojimo pokyčius“ (Snieškienė, 2009). Kadangi Lietuvoje visuomenė senėja, todėl ir įmonės, planuodamos savo strategiją, turi atsižvelgti į vidutinio amžiaus žmonių grupės poreikius. Rinkos paklausą, paslaugos kainą socialinės – kultūrinės aplinkos kontekste sąlygoja visuomenės pažiūros, vertybinės orientacijos, elgesio normos. Gyventojų išsilavinimas, sveikatos apsauga - tai veiksniai, taip pat susiję su socialine – kultūrine aplinka. Dinamiškiausiu makroaplinkos veiksmu yra laikoma mokslinė – technologinė aplinka, apimanti mokslinius tyrimus, žinias, technologijas. Naujos informacinės technologijos padeda sutrumpinti produkto gyvavimo ciklą, kuria naujus vartojimo poreikius. Įmonėms labai svarbus naujų technologijų prieinamumas ir įperkamumas. Technologijų įdiegimas leidžia įmonėms siekti geresnių ekonominių veiklos rodiklių.

Makroaplinkos analizė yra susijusi ir gali būti kartu atliekama su SSGG analize. SSGG analizė apibendrina išorinės aplinkos bei išteklių analizių rezultatus ir sujungia juos, suskirstant organizacijos strategiją lemiančius veiksmus į keturias grupes: stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės (Chidi ir kt., 2011; Vasiliauskas, 2005). Ši analizė atliekama tokia veiksmų seka:

- 1) Nustatomos organizacijos stipriosios savybės, turinčios pagrindinę įtaką jos konkurenciniam pranašumui. Tai visos stipriosios savybės, kurios padeda siekti tikslų, panaudoti galimybes ir saugotis grėsmių.

- 2) Nustatomas organizacijos silpnosios savybės, trūkumai, trukdantys siekti tikslų. Jie yra svarbūs todėl, kad rodo silpnas vietas, kurias reikia pašalinti.

- 3) Pagrindinių organizacijos veiklos aplinkos galimybių identifikavimas;

4) Pagrindinių grėsmių, galinčių kilti šioje aplinkoje, identifikavimas. Tai yra pagrindinės kliūtys organizacijai, siekiančiai savo tikslų.

Pagrindiniai teoriniai SSGG analizės komponentai pavaizduoti 7 lentelėje. Nustačius visus keturis organizacijos strateginės situacijos aspektus (pranašumus ir trūkumus, galimybes ir grėsmes), toliau galima formuoti specialias strategijų grupes, skirtas:

- galimybių panaudojimui;
- stipriųjų savybių ir sugebėjimų panaudojimui galimoms grėsmėms išvengti (arba transformuoti jas į naudingas);
- silpnųjų pusių neutralizavimui;
- silpnųjų pusių bei galimų grėsmių mažinimui.

7 lentelė. SSGG matrica (Vasiliauskas, 2005)

<i>Stiprybės</i>	<i>Silpnybės</i>
Pakankami finansiniai ir kiti resursai. Ilgalaikiai konkurenciniai pranašumai. Aukšta produktų kokybė ir aptarnavimas. Kaštų pranašumai. Lyderio pozicija rinkoje. Gerai suderintos funkcinės strategijos. Kvalifikuotas naujovių diegimas geras įvaizdis.	Aiškios strateginės krypties neturėjimas. Blogai realizuojama strategija. Mažas pelningumas. Vadovavimo ir meistriškumo stoka. Prastas įvaizdis rinkoje. Prasta prekių kokybė silpna pozicija rinkoje. Pasenusios technologijos.
<i>Grėsmės</i>	<i>Galimybės</i>
Įėjimas į naujas rinkas ar segmentus. Diversifikacijos galimybės. Silpna konkurencija. Galimybė pereiti į geresnę strateginę grupę. Rinkos augimas. Vertikali integracija (su tiekėjais ir platintojais). Prekybos kliūčių patrauklios užsienio rinkose panaikinimas.	Nauji galimi konkurentai. Galimi produkto pakaitalai. Makroaplinkos grėsmės. Išėjimo iš rinkos problemos. Didėjantis tiekėjų ar klientų spaudimas. Lėtas rinkos augimas arba stagnacija. Pažeidžiamumas dėl nuosmukio ir verslo ciklo. Nepalankūs pirkėjų poreikių ir skonų pokyčiai.

Kiekvienos organizacijos SSGG analizė yra skirta tik tai organizacijai. Atliekant analizę, patartina nesileisti į smulkų detalizavimą, tačiau kiekvienam veiksmui būtini komentarai, pagal kuriuos atsiskleistų jo nauda organizacijai. Taip pat patartina susieti organizacijos stiprybes ir silpnības su svarbiausiais sėkmės veiksniais ir konkurencijos aspektu. Kaip teigė Žvirblis (2007), „verslo makroaplinkos tyrimai padeda sumažinti nepalankią aplinkos pokyčių įtaką“ (Žvirblis, 2007, p. 26). Nagrinėjant įmonių makroekonominę aplinką šiomis kryptimis stengiamasi nustatyti veiksnius, nuo kurių priklauso įmonės galimybės ir kurie galėtų įspėti apie gresiančius pavojus. Pokyčiai rinkoje ir kituose išoriniuose veiksmuose gali sudaryti arba grėsmes, arba galimybes įmonių veikloje. Išorinės aplinkos įvertinimas gali turėti reikšmingą poveikį įmonės tolimesnei veiklai, jos konkurencingumui.

Pagal Depperu ir Cerrato (2005) konkurencingumas yra sėkmės sinonimas ir siejamas su įmonės tikslų pasiekimu. Konkurencingumo rodikliais, pagal autorius, laikomi pelningumas, kaina,

produktyvumas ir rinkos dalis. Prie jau tradicinių finansinių ir rinkos pagrindu grindžiamų rodiklių siūloma taip pat pridėti inovatyvumą, kokybę ir tokius socialinius veiksnius kaip etiška pozicija, socialinė atsakomybė, darbuotojams suteikiamos darbo sąlygos ir kt.

Apibendrinant galima teigti, kad įmonių tarptautinį konkurencingumą lemia makroaplinkos ir mikroaplinkos veiksniai, darantys tiesioginį ir netiesioginį poveikį. Konkurencinga įmonė turėtų pasižymėti: efektyviais turimais ištekliais (apčiuopiamais ir neapčiuopiamais), gebėjimų panaudojimu pranašesnio produkto sukūrimui, sugebėjimu greitai reaguoti į pokyčius rinkoje, pažangių technologijų įsisavinimu ir naudojimu, tinkamų aplinkos veiksnių, bendradarbiavimo, su susijusiomis įmonėmis išnaudojimu.

2.3. Konkurencingumo vertinimo metodikos ir problematiškumas

Konkurencingumo vertinimas reikalingas valstybėms, šakoms ar įmonėms, kad galėtų įvertinti savo gebėjimą konkuruoti rinkoje, kokią strategiją reikia taikyti ir kaip plėtoti savo veiklą – ar stiprinti savo esamus konkurencinius gebėjimus ar stiprinti silpnąsias vietas, atsižvelgiant į turimus resursus. Konkurencingumo vertinimas, anot Navicko ir Malakauskaitės (2009), yra sudėtingas procesas, apjungiantis savyje įvairius elementus, kurių reikšmę kartais labai sunku įvertinti. Jau pats pradinis konkurencingumo vertinimo etapas – elementų išskyrimas ir įvardinimas - yra problematiškas, kadangi jau pati konkurencingumo samprata yra sudėtinga, joje yra daug įvairių koncepcinių neatitikimų. Konkurencingumas vertinamas pagal įvairias metodikas, kriterijus ir rodiklius, bet vieningos ir standartizuotos vertinimo sistemos nėra. Skiriasi įmonių specifika, gaminama produkcija, teikiamos skirtingos paslaugos, skirtingiems ekonominiams sektoriams taikomi skirtingi aplinkosauginiai ir teisiniai reikalavimai. Konkurencingumo vertinimo metodai nėra adaptuoti įmonėms bendrai, kiekvienu specifiniu atveju turi būti atrinkti ir pritaikyti konkrečiai įmonių ar gamybos sektoriui.

Mokslininkų rekomenduojamos įvairios konkurencingumo vertinimo metodikos, kurios skiriasi savo aprėptimi, tikslais ir vertinamais objektais. Navickas ir Malakauskaitė (2010), išanalizavę mokslinę literatūrą, konkurencingumo vertinimo metodikas išskyrė į penkias grupes:

- Metodikos, vertinančios konkurencingumo rodiklius.
- Metodikos, vertinančios ekonomikos sektorių konkurencingumą.
- Metodikos, vertinančios konkurencingumą tarptautiniu lygmeniu.
- Metodikos, vertinančios konkurencingumą regiono/šalies lygmeniu.
- Metodikos, vertinančios ekonominės politikos konkurencingumą.

Liučvaitienė ir Peleckis (2011), nagrinėdami konkurencingumo formavimo ir vertinimo teorinius modelius, nurodė, kad dėl globalizacijos plėtros svarbus vaidmuo tenka tarptautinės konkurencijos ir konkurencingumo vertinimui tarp atskirų šalių ūkių. Autoriai konkurencingumui vertinti taikomus rodiklius suskirsto į 4 grupes:

- šalies,
- ekonominių subjektų grupės,
- konkretaus produkto,
- veiklos aplinkos vertinimas.

Šalies ūkio šakos konkurencingumui vertinti autoriai pataria naudoti tokius rodiklius, kaip intensyvi konkurencija, tarptautinis konkurencingumas šakoje bei lyginamasis pranašumas, tačiau taip pat akcentuoja, jog neįmanoma panaudoti visų metodikų ir rodiklių dėl duomenų stygiaus. Remdamiesi įvairių mokslininkų konkurencingumo tyrimais, Liučvaitienė ir Peleckis (2011), išskyrė konkurencingumo vertinimo metodikas, kurias pagrindė ir nurodė vertinimo rodiklius (žr. 8 lent.).

8 lentelė. Konkurencingumo vertinimo metodikos (Liučvaitienė ir Peleckis, 2011)

Metodika	Metodikos pagrindimas	Vertinimo rodikliai
Pasaulio banko metodika (The Competitiveness of European industry, 1999)	Šioje metodikoje duomenų bazę sudaro 49 rodikliai, leidžiantys įvertinti šalies ekonominę būklę bei konkurencingo verslo plėtojimo galimybes.	Bendrieji ūkio raidos rodikliai. Makroekonominių ir tarptautinių ekonominių ryšių rodiklių dinamika. Finansinių rodiklių dinamika. Infrastruktūros ir investicinio klimato rodikliai; žmogiškųjų išteklių ir intelektualinio kapitalo plėtros rodikliai.
Europos Komiteto metodika (The Competitiveness of European industry, 1999)	Šiuolaikinėje, greitai besikeičiančių sąlygų pasaulinėje ekonomikoje vienu iš svarbiausių konkurencingumui įtaką darančių veiksnių yra gebėjimas prisitaikyti prie sparčiai tobulėjančių technologijų ir greitai reaguoti į pasikeitimus.	Gamybos apimtys ir darbo produktyvumo metinis pokytis. Užimtumo metinis pokytis. Vidutinių metinių gamybos, eksporto ir importo pokyčiai.
Europos Komiteto metodika (The Competitiveness of European industry, 1999)		Specializacijos ir koncentracijos rodikliai: koncentracijos koeficientai; Herfindalio indeksas; dalių standartinis nuokrypis; specializacijos koeficientai; Ballaso indeksas, geografinės specializacijos rodiklis; nepanašumo indeksas; Gini koeficientas.
Naujosios Zelandijos tyrimo, mokslo ir technologijų ministerijos metodika (The World Competitiveness Yearbook, 1996)	Šalies ūkio sektoriai suskirstyti į keturias grupes pagal technikos ir technologijų naudojimo lygį, t.y. aukštų, vidutiniškai aukštų, vidutiniškai žemų ir žemų technologijų.	Eksporto/importo koeficientas; importo prasiskverbimo ir atvirumo užsienio konkurencijai rodikliai; eksporto specializacija; vidaus sektoriaus prekybos rodiklis.
Vietinių išteklių sąnaudų metodika (Lietuvos pramonės konkurencingumo įvertinimas, 2000)	Įvertinamas šalies ūkio, konkretaus sektoriaus arba prekių grupės konkurencingumas trumpalaikiu ir vidutinės trukmės laikotarpiu. Gaminama produkcija laikoma konkurencinga jei DRC rodiklis yra mažesnis už 1. Jei DRC viršija 1 produkcija yra nekonkurencinga.	DRC (produkcija konkurencinga, jei DRC >1). DRC – vietinių išteklių išlaidų rodiklis.

Anot Navicko ir Malakauskaitės (2010), vertinant konkurencingumą reikia nepamiršti, jog tarpusavyje konkuruoja ne valstybės ar ekonomikos sektoriai, bet atskiros įmonės. Vertinant įmonių konkurencingumą negalima atsiriboti nuo mezo- ir makrokonteksto. Autoriai, remdamiesi Lietuvos prekybos sektoriaus plėtros gairėmis 2008–2012 metams, mezolygmens (tai dažniausiai būna ekonomikos sektorius) konkurencingumo vertinimo metodikas išskyrė į tris grupes:

- Makroekonominių ir šakos įmonių ekonominės veiklos rezultatų analizė (vertinami pagrindiniai makroekonominiai ir ūkio šakos rodikliai) (žr. 9 lent.).

9 lentelė. Pagrindiniai šakos įmonių ekonominės veiklos rezultatų rodikliai (Navickas ir Malakauskaitė, 2010)

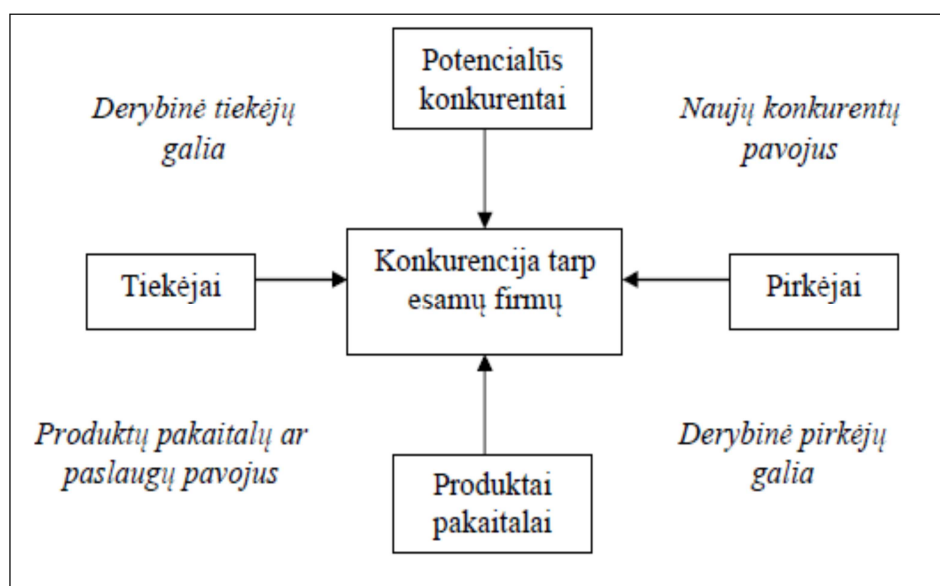
Rodikliai	Papildoma informacija
Šakos įmonių skaičius Mato vnt.: vnt.	Ūkio šakoje veikiančių įmonių skaičius. Įmonė laikoma veikiančia, jeigu joje dirba bent vienas darbuotojas ir (arba) per metus buvo uždirbta pajamų
Šakos darbo jėgos kokybė Mato vnt.: proc.	Šakoje per ataskaitinį laikotarpį sukuriama pridėtinės vertės ir darbo jėgos kainos santykis
Šakos našumas Mato vnt.: Eur / val.	Šakoje per ataskaitinį laikotarpį sukuriama pridėtinės vertės ir darbo valandų santykis
Šakos darbuotojų skaičius Mato vnt.: tūkst.	Įmonių darbuotojai, individualių įmonių savininkai (į darbuotojų skaičių įtraukiami asmenys, dirbantys ne visą darbo dieną, asmenys, kurių darbe nėra trumpą laiką, bei sezoniniai darbuotojai)
Šakos apyvarta Mato vnt.: mln. Eur	Per ataskaitinį laikotarpį iš prekių pardavimo ir suteiktų paslaugų gautos tipinės veiklos pajamos (individualios įmonės atveju šias pajamas sudaro visos įplaukos)
Apyvarta/vienam darbuotojui Mato vnt.: Eur / darb.	Šakos ataskaitinio laikotarpio apyvartos, arba pajamų, ir vidutinio šakose dirbančių asmenų skaičiaus santykis
Šakos sukuriama BVP dalis Mato vnt.: proc.	Šakos per ataskaitinį laikotarpį sukuriama BVP santykinė dalis, proc. šalies BVP. Šakos sukuriama BVP procentinis pokytis skaičiuojamas lyginant einamųjų metų duomenis su praėjusio laikotarpio duomenimis
Šakos sukuriama pridėtinė vertė Mato vnt.: mln. Eur	Šakos per ataskaitinį laikotarpį generuojama pridėtinė vertė skaičiuojama iš sukurtos produkcijos vertės atėmus tarpinio vartojimo vertę
Pridėtinė vertė/vienam dirbuotojui Mato vnt.: Eur / darb.	Šakos ataskaitinio laikotarpio pridėtinės vertės ir vidutinio joje dirbančių asmenų skaičiaus santykis
Tiesioginės užsienio investicijos į šaką Mato vnt.: mln. Eur	Tiesioginėms užsienio investicijoms priskiriamas ne tik pirminis kapitalo investavimas, bet ir vėlesnės ekonominės operacijos tarp investuotojo bei tiesioginio investavimo įmonės
Materialinės investicijos į šaką Mato vnt.: mln. Eur	Išlaidos ilgalaikiam materialiajam turtui įsigyti, naujam turtui pastatyti ir esamam turtui remontuoti, t. y. pailginti turto naudingo naudojimo laiką ir (arba) pagerinti jo naudingąsias savybes

- Lyginamoji analizė arba Geroji patirtis (angl. *benchmarking*). Lyginimi rodikliai su geriausiais rodikliais pramonės šakoje ar su geriausios įmonės rodikliais ir įmonėmis kurios savo veikloje vadovaujasi geriausiais sprendimais, diegia naujausias technologijas, tobulina procesus ir kokybę, vykdo veiklą mažiausiomis sąnaudomis, didina produktyvumą, skatina kūrybingumą, inovacijas ir konkurencingumą, tenkina vartotojų ar visuomenės poreikius.

M. E. Porter „Deimanto“ arba konkurencinių pranašumų modelis. Ši metodika yra pagrįsta keturių elementų, lemiančių ekonomikos sektorių ir šalių konkurencinį pranašumą, analize. Tai veiksnų sąlygos, vietinės paklausos sąlygos (rinka), susijusios ir palaikančios šakos (klasteriai, tinklai ir verslo sistemos) bei įmonių strategijos ir valdymas.

Porter „Deimanto“ arba konkurencinių pranašumų modelis. Porter „Deimanto“ arba konkurencinių pranašumų modelis yra plačiausiai taikomas konkurencingumo vertinimo modelis, tinkantis tiek įmonės, tiek pramonės šakos, tiek regionų, tiek valstybių konkurencingumui tirti (Navickas ir Malakauskaitė, 2010; Mitkutė ir Nagreckaitė, 2005; Mozūraitienė, Jasinskas ir Simanavičienė, 2011). Pagal šį modelį konkurencijos esmė – penkios pagrindinės, tarpusavyje sąveikaujančios jėgos:

- nauji konkurentai
- pakaitalai,
- pirkėjai,
- tiekėjai
- jau esantys rinkoje konkurentai (žr. 13 pav.).

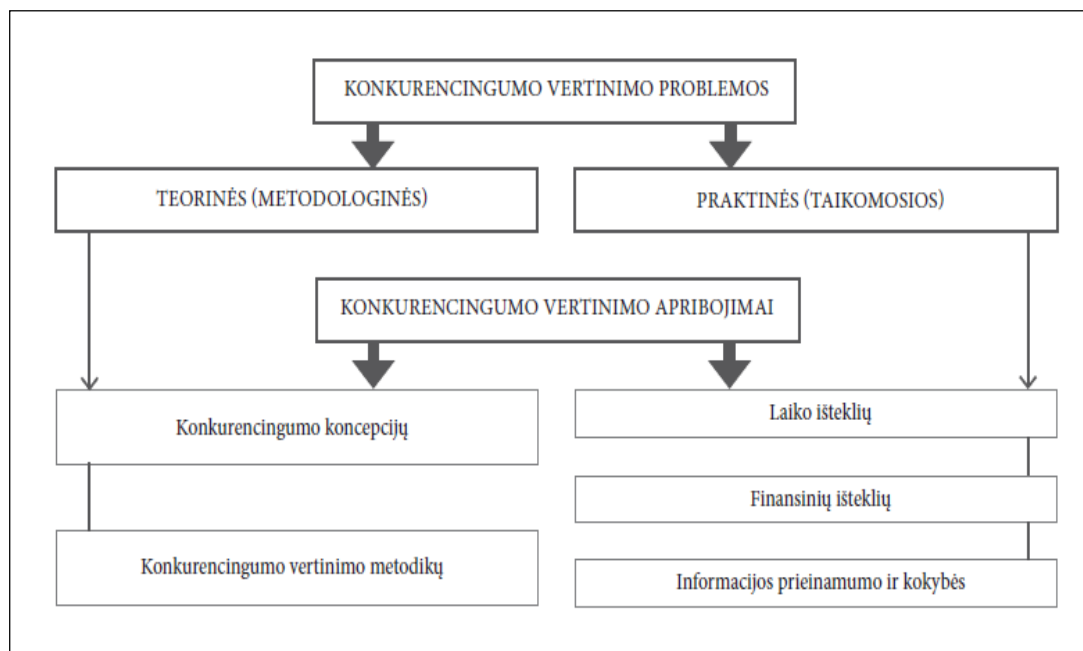


13 pav. Porterio konkurencinių jėgų modelis (sudaryta pagal Mozūraitienę, Jasinską ir Simanavičienę, 2011)

Visos modelį sudarančios jėgos turi savo struktūrinius veiksnius. Tai: tiekėjų derėjimosi galia, pirkėjų derėjimosi galia, pakaitalų grėsmė, naujų konkurentų atėjimo grėsmė, jau esama rinkos konkurencija. Šie veiksniai veikia įmonių, pramonės šakų ar šalių konkurencines kovas. Porteris (2001) dar išskyrė du šalutinius veiksnius, taip pat turinčius tiesioginę ir netiesioginę įtaką

konkurencingumo situacijai. Tai vyriausybės vaidmuo ir atsitiktinės situacijos (Mitkutė ir Nagreckaitė, 2005).

Naudojant tik vieną konkurencingumo vertinimo modelį, absoliutaus tikslumo pasiekti neįmanoma (Bruneckienė, 2010). Navickas ir Malakauskaitė (2010) išskyrė teorines (metodologines) ir praktines (taikomas) konkurencingumo vertinimo problemas (žr. 14 pav.):



14 pav. Konkurencingumo vertinimo problemos (Navickas ir Malakauskaitė, 2010)

Rakauskienė ir Tamošiūnienė (2013) teigė, jog atliekant konkurencingumo vertinimą susiduriama su neapibrėžtumo problema. Taip yra dėl to, kad investuoti finansiniai pokyčiai lemia konkurencingumą, jo veiksnių būklę, kurie turi savybę įgauti nenusakomas ir nuo atsitiktinių priežasčių priklausomas reikšmes. Pagal Gapšį (2013), konkurencingumo vertinimo problema atsiranda dėl to, kad kai kurie statistiniai rodikliai tampa prieinami tik po tam tikro laiko, per kurį kartais labai pasikeičia makroekonominės sąlygos (Gapšys, 2013). Anot Miller ir Salkind (2002) (cit. iš Navickienė, Gudelytė ir Valentinaitė, 2014), duomenų trūkumas konkurencingumo vertinime yra didelė problema, nes, neatsižvelgiant į duomenis, gaunami netikslūs rezultatai, net ir tuo atveju, kai indikatorius konstrukcija yra statiškai patikima. Ši problema gali būti sprendžiama ne kuriant statistinį modelį, bet duomenų paruošimo statistiniam modeliavimui metu. Vertinant konkurencingumą, dažnai susiduriama su keliomis problemomis: su mikroaplinkos komponentų tyrimų problema ir turimus išteklius (Žvirblis, Mačerinskienė ir Buračas, 2006).

Apibendrinant galima teigti, jog vertinant konkurencingumą taikomos įvairios metodikos, kriterijai ir rodikliai, tačiau vieningos ir standartizuotos vertinimo sistemos nėra. Konkurencingumo vertinimo metodai nėra pritaikyti įmonėms, pramonės šakai, valstybei apskritai, kiekvienu atveju jie

būti pritaikomi konkrečiai įmonei ar gamybos sektoriui. Visos konkurencingumo vertinimo metodikos skiriasi savo aprėptimi, tikslais ir vertinamais objektais. Taip pat atliekant konkurencingumo vertinimą iškyla problemų dėl duomenų trūkumo ir laiko, kadangi kai kurie statistiniai rodikliai tampa prieinami tik po tam tikro laiko.

3. CUKRAUS GAMYBOS ĮMONIŲ TARPTAUTINIO KONKURENCINGUMO VERTINIMO TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Įmonių tarptautinio konkurencingumo vertinimo metodai

Tarptautinio konkurencingumo vertinimo metodai nėra standartizuoti. Skirtingi mokslininkai akcentavo atskirus veiksnius, lemiančius tarptautinį konkurencingumą ir skirtingai siūlė vertinti tarptautinį konkurencingumą. Snieška (2012) teigė, kad vertinant pramonės įmonių tarptautinį konkurencingumą būtina analizuoti tos šalies ekonominės aplinkos ypatumus. Snieška ir Drakšaitė (2007), Snieška (2008) išskyrė kompetencijos, žinių, kūrybingumo, darbuotojų motyvacijos - nematerialinių išteklių reikšmę konkurencingumo vertinime. Valodkienė ir Snieška (2012) pabrėžė, kad vertinant konkurencingumą, svarbiausias veiksnys yra inovacijos ir investicijos į mokslinius tyrimus ir technologinę plėtrą. Anot Snieškos (2012), įmonės kurdamos inovacijas, atlikdamos mokslinius tyrimus bei investuojančios į technologinę plėtrą, lengviau atlaiko ekonomines krizes ir ekonominius nuosmukius, konkurencingiausi regionai į inovacijas ir mokslinius tyrimus investuoja santykinai 2-3 kartus daugiau, įvertinus šalies BVP lygį. Ozer ir kt. (2012), vertindami tarptautinį konkurencingumą Turkijos turizmo sektoriaus ir lygindami su Ispanijos turizmo sektoriaus konkurencingumu, naudojo Porterio „deimanto“ modelį. Jankowska (2011) tarptautinį konkurencingumą vertino per tarptautinių kompanijų kooperacijos laipsnį ir bendradarbiavimą su konkurentais gamybos, mokslinių tyrimų, prekybos, pardavimų, logistikos ir kitose srityse. Akben-Selcuk (2016) (žr. 10 lentelę) atliko tyrimą apie veiksnius, darančius įtaką įmonių konkurencingumui besivystančiose rinkose, naudojo regresijos modelį.

10 lentelė. Turkijos įmonių konkurencingumo vertinimo rodikliai (Akben-Selcuk, 2016)

Kintamasis	Konkurencingumo kintamojo apibrėžimas
Turto pelningumo rodiklis	Grynasis pelnas padalintas iš vidutinio turto
Bendrojo pelningumo rodiklis	Bendrasis pelnas padalintas iš pardavimo pajamų
Tobin Q rodiklis	Įmonės rinkos vertė (akcijų) padalinta iš turto buhalterinės vertės
Įsiskolinimo koeficientas	Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai padalinti iš turto
Bendrasis likvidumas	Tumpalaikis turtas padalintas iš trumpalaikiai įsipareigojimų
Įmonės dydis	Įmonės viso turto natūrinis logaritmas
Eksportas	Vertė 1 jei eksportuoja, 0 jei neeksportuoja
MTEP rodiklis	MTEP išlaidos padalintos iš visų pajamų
Augimo procentinis pokytis	Grynujų pardavimų augimas lyginant su praėjusiais metais.

Konkurencingumo analize parodė kaip turto pelningumo, bendrojo pelningumo rodiklis ir Tobin Q rodiklis priklauso nuo įsiskolinimo koeficiento, bendrojo likvidumo, įmonės dydžio, eksporto, MTEP rodiklio ir įmonės augimo procentinio pokyčio. Analizuotos įmonės Stambulo regione, analizei naudoti 2005 - 2014 metų duomenys. Konkurencingumo tyrimas parodė, kad turto pelningumo ir bendrojo pelningumo rodikliai priklauso nuo įmonės dydžio, tarptautinės prekybos, likvidumo rodiklio ir įmonės pardavimų augimo. Didesnis Tobin Q rodiklis buvo įmonių su didesniu įsiskolinimo koeficientu ir didesniu likvidumo rodikliu. Hernandez (2015) analizavo kaip inovacijų pajėgumo indeksas veikia programinės įrangos kūrėjų konkurencingumą. Inovacijų pajėgumo indeksas vertintas 6 faktoriais, kurie veikia konkurencingumą - kokybės užtikrinimu, mokymosi pastangomis, plėtros apimtimi, inžinierių ir technikų dalyvavimu plėtros komandoje, naujų produktų kūrimu ir žinių keitimusi įmonės viduje.

Apibendrinant galima teigti, jog įmonių tarptautinio konkurencingumo vertinimui naudojami finansiniai ir nefinansiniai rodikliai. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad finansinių rodiklių panaudojimas įmonių tarptautinio konkurencingumo vertinimui rekomenduojamas daugumos mokslininkų.

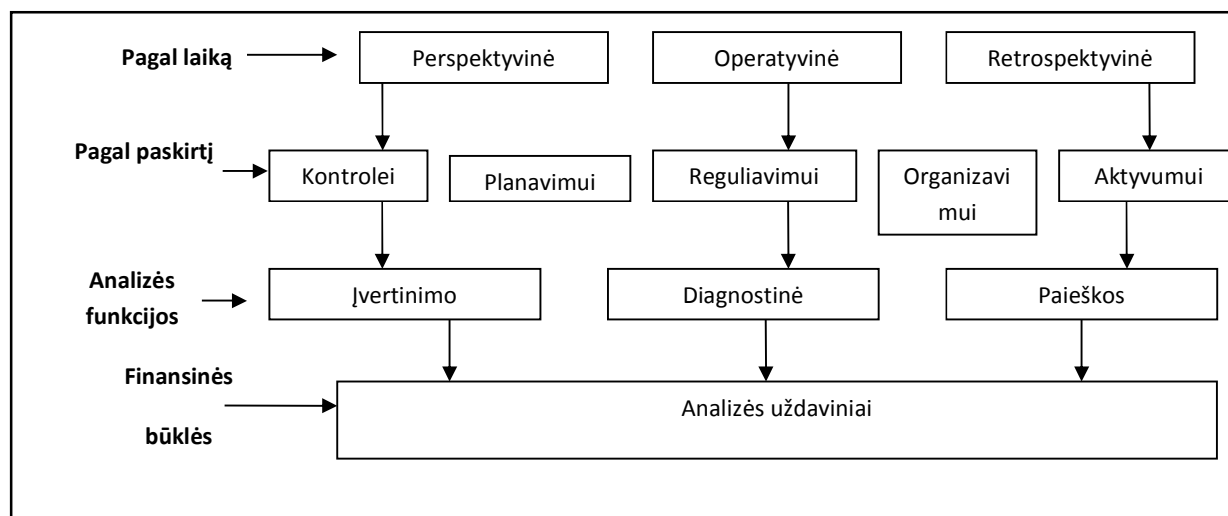
3.2. Lyginamoji įmonių finansinių rodiklių analizė kaip tarptautinio konkurencingumo vertinimo metodas

Kiekviena įmonė, siekianti ne tik išsilaikyti, bet ir norėdama gerinti savo rodiklius bei užsitikrinti veiklos tęstinumą konkurencingoje rinkoje, privalo nuolat analizuoti savo veiklos rezultatus. Tik tinkamas esamos būklės įvertinimas padeda objektyviai numatyti galimus įmonės veiklos plėtros būdus bei galimybes. Vertinant įmonių tarptautinį konkurencingumą, galima nustatyti įmonės galimybes ir pranašumus konkurencinėje rinkoje ar krizinėse situacijose, pastebėti rizikingiausias veiklos sritis, įvertinti turimus plėtros rezervus, ūkinio potencialo efektyvumo didinimo galimybes, parengti išsamias prognozes, priimti strateginius ir taktinius valdymo sprendimus. Tarptautinio konkurencingumo vertinimas aktualus investuotojams, vertinant galimybes investuoti į įmones. Vertinant tarptautinį konkurencingumą, galima panaudoti įvairius finansinius rodiklius, kuriuos analizuojant galima išvengti rizikos ir nesėkmių. Vertinant įmonių tarptautinį konkurencingumą, įvertinami ir apskaičiuojami finansiniai rodikliai, rodiklių didinimo galimybės ir numatomos konkrečios priemonės didinti konkurencingumą. Taigi, kad įmonė sėkmingai ir pelningai dirbtų, reikia siekti, kad įmonės ekonominiai sprendimų priėmimai būtų pagrįsti išsamiau konkurencingumo vertinimu.

Mackevičiaus ir Poškaitės (1998) nuomone, finansinė analizė yra laikoma vienas objektyviausių metodų, kuriuo galima tinkamai įvertinti konkurencingumą. Mackevičiaus (2005) teigimu, kad įmonės konkurencingumo vertinimas – tai visapusiškas ir objektyvus įmonės veiklos, ūkinių procesų ir rezervų

tyrimas, siekiant padėti pasiekti vadovybės numatytus tikslus. Finansų analizė yra sudėtinė ūkio subjekto konkurencingumo vertinimo dalis. Konkurencingumo vertinimas per finansinės analizės prizmę padeda nustatyti įmonės veiklos finansinius aspektus, įvertinti esamą padėtį ir ateities perspektyvas. Šiuolaikinėms įmonėms labai svarbu įvertinti konkurencingumą, nes turima informacija padeda pasitikrinti, ar priimti sprendimai buvo teisingi ir tikslūs. Analizuojant duomenis retrospektyviu būdu, gaunami ir palyginami praeities duomenys, o perspektyvinės analizė padeda priimti ateities sprendimus ir būsimus projektus.

Buškevičiūtė ir Mačerinskienė (1998) suformulavo svarbiausius bendruosius finansų analizės uždavinius, pateiktus 15 paveiksle:



15 pav. Finansinės analizės rūšys ir uždaviniai (Buškevičiūtė, Mačerinskienė, 1998)

Anot Dlungausko (2005), šiuolaikinės finansinės analizės turinys priklauso nuo to, kokių tikslų siekiama šia analize. Apibendrinant galima pasakyti, jog svarbiausias įmonės tikslas, atliekant finansinę analizę - kvalifikuotai įvertinti įmonės finansinę būklę ir pateikti argumentuotas išvadas. Kadangi analizės kokybės išvados yra laikomos pagrindiniu jos uždaviniu, finansinę analizę įmonių savininkai dažnai patiki atlikti tik atitinkamoms kvalifikuotoms institucijoms. Nors finansinės analizės tikslai gali būti skirtingi, tačiau juos galima sugrupuoti į tris grupes: finansų apskaitos, investicijų įvertinimo, finansų valdymo.

Apibendrinant galima teigti, kad finansinė analizė padeda įmonės vadovams priimti optimalius valdymo sprendimus arba bent racionaliausius jų variantus. Finansinė analizė laiku atskleidžia įvairių įmonės padalinių darbo trūkumus, taip pat padeda numatyti priemones jų šalinimui ir konkurencingumo didinimui. Atliekant analizę atskleidžiami vidiniai įmonės rezervai, jos galimybės racionaliau naudoti išteklius. Vienas iš pagrindinių finansinės analizės uždavinių yra informacijos teikimas, kuris padeda numatyti įmonės plėtros galimybes, tendencijas, įvertinti veiksniai, stabdančius veiklos efektyvumą. Finansiniai įmonės pasiekimų ir sėkmės rodikliai dažniausiai yra minimi šie: *turto*

grąža, atsargų grąža, investicijų grąža, pridėtinė vertė vienam darbuotojui. Homogeniškų produktų ir paslaugų rinkoje taip pat labai svarbiu rodikliu yra laikoma kaina ir produktyvumas. Nefinansiniai įmonės sėkmės indikatoriai galėtų būti *rinkos dalis, lojalių klientų ir tiekėjų dalis, darbuotojų kaita.* Depperu ir Cerrato pažymi, kad vieno rodiklio, kuris matuotų įmonės sėkmę, parinkimas dar neatskleidžia įmonės gebėjimo konkuruoti rinkoje (Depperu, Cerrato, 2005). Depperu ir Cerrato (2005) akcentavo pardavimo pajamų ir pelningumo įvertinimą, o Herrmann (2008) analizavo konkurencingas pozicijas nagrinėjant likvidumą, kapitalo struktūrą ir nuosavo kapitalo pelningumą. Nokkala (2011) įgyvendino lyginamąją analizę daugiausia dėmesio skiriant pelningumo ir kapitalo sąnaudoms, o Droj (2012) pateikė išsamią finansinę analizę įmonių, veikiančių Vengrijos ir Rumunijos apskričių pasienio regione.

Atliekant konkurencingumo vertinimą, dažniausiai analizuojami tokie makroekonominiai rodikliai, kaip BVP, jo augimo tempai, finansų sektoriaus plėtros lygis. Tačiau šiuos metodus kartais kritikuoja dėl neadekvačiai vertinamų produktų, procesų, veiklos sąnaudų. Šie rodikliai neįvertina nematerialios veiklos, normų viršijimo, kokybės sąnaudų, nematerialiųjų priemonių svarbos, vartotojų aptarnavimo (Lekavičienė, Juščius, 2006). Įmonių tarptautinio konkurencingumo vertinimui reikia naudoti finansinius rodiklius. Konkurencingumo vertinimas finansiniais rodikliais teikia tokią informaciją, kuria pasinaudojus galima išvengti nesėkmių. Vertinant įmonių konkurencingumą, pasinaudojus finansiniais rodikliais, galima atskleisti veiklos rodiklių pasikeitimo priežastis, įvertinti finansinių rezultatų didinimo galimybes, numatyti konkrečias, realias bei pagrįstas priemones. Taigi, kad įmonė sėkmingai ir pelningai dirbtų, reikia siekti, kad įmonės finansinis reguliavimas būtų pagrįstas išsamia jos finansine veiklos analize. Sukaupią informaciją įmonės turi įvertinti, nes tik taip galima priimti tikslius ir optimalius valdymo sprendimus. Finansinė analizė yra laikoma objektyviausių būdų tinkamai įvertinti informaciją, konkurencingumą. Tai yra didžiausia finansinės analizės reikšmė bei privalumas (Bagdžiūnienė, 2011).

Mackevičius (2009) pažymi, jog dviejų ar daugiau metų finansinių ataskaitų duomenų palyginimas vadinamas horizontaliąja arba dinamikos analize. Ši analizė padeda nustatyti atitinkamų rodiklių dinamiką, tačiau neišryškina priežasčių, dėl kurių įvyko rodiklių pakeitimai. Rodiklių dinamika apskaičiuojama absoliučiais dydžiais ir procentais, t.y. nustatomi nukrypimai nuo bazinių rodiklių. Horizontaliajai analizei atlikti naudojamos tokios formulės:

$$\text{Absoliučiais dydžiais: } y_n - y_{n-1} \quad (1)$$

$$\Delta\% = \left(\frac{y_n}{y_{n-1}} - 1 \right) \times 100\%; \quad (2)$$

čia $\Delta\%$ - dydžių pokytis, proc.;

y_n - ataskaitinis dinamikos eilutės lygis;

y_{n-1} - lygis, esantis prieš lygi y_n .

Kaip pažymi Mackevičius (2009), vertikalios arba struktūrinės analizės esmę sudaro tai, kad atitinkamas finansinės ataskaitos rodiklis lyginimas su bendru baziniu tos ataskaitos rodikliu, o gautas dydis išreiškiamas bazinio dydžio procentais. Analizuojant keletą metų finansinių ataskaitų rodiklius, galima nustatyti jų pasikeitimų priežastis.

$$\Delta\% = \frac{y_n}{y_i} \times 100\% - \text{bazinis} \quad (3)$$

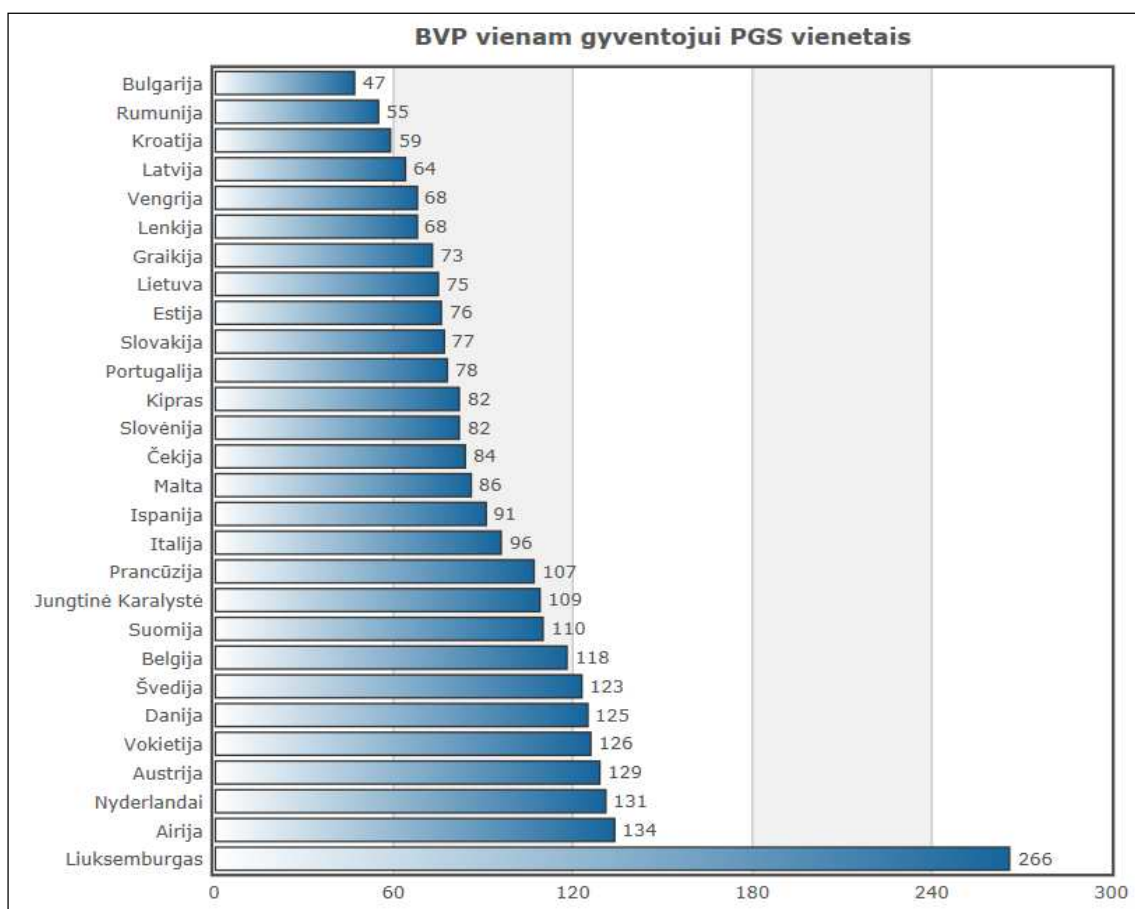
Iš finansinių ataskaitų analizės galima susidaryti aiškesnę, tačiau ne pilną vaizdą apie įmonės finansinę būklę. Tam reikia skaičiuoti santykinius rodiklius, kurių pagalba galima matyti, kokiose srityse, kokiuose straipsniuose reikalinga detalesnė analizė (Juozaitienė, 2007). Finansinei analizei atlikti naudojamos šios analizės rūšys: horizontalioji ir vertikalioji balanso bei pelno (nuostolio), trumpalaikio ir ilgalaikio turto ir pan.

Kadangi dabartiniame versle pasitaiko daug netikėtumų, nesėkmių, neapibrėžtumo, rizikos, tai įmonės konkurencingumo vertinimas, veiklos rezultatų analizė ir atskirų finansinių rodiklių įvertinimas teikia tokią informaciją, kurios dėka galima sumažinti riziką ir išvengti įmonių valdymo klaidų.

4. CUKRAUS GAMYBOS ĮMONIŲ TARPTAUTINIO KONKURENCINGUMO VERTINIMO REZULTATAI

4.1. Cukraus gamybos įmonių AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ veiklos apibūdinimas

Tyrimui pasirinktos trys cukraus gamybos įmonės, veikiančios Lietuvoje, Lenkijoje ir Slovakijoje. Visos trys cukraus gamybos įmonės - AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ priklauso Nordzucker AG Vokietijos koncernui. Nordzucker AG koncernui taip pat priklauso cukraus gamyklos Danijoje, Švedijoje, Suomijoje ir Vokietijoje. Pasirinktos gamyklos Lietuvoje, Lenkijoje ir Slovakijoje, nes pagal BVP vienam gyventojui perkamosios galios standartu (PGS) Europos Sąjungoje (16 pav.) yra panašiam lygyje – Lietuvos rodiklis – 75, Lenkijos – 68, Slovakijos - 77.



16 pav. BVP vienam gyventojui PGS vienetais Europos Sąjungoje (European Union, 2017)

AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ yra Lietuvos Respublikoje registruota akcinė bendrovė. Jos buveinės adresas yra Pramonės g. 6, Kėdainiai Lietuva. Bendrovė užsiima cukraus gamyba ir pardavimu. Bendrovė įregistruota 1992 m. balandžio 30 d. 2007 metų rudenį „Danisco Sugar“ sujungė dvi Danisco valdomas gamyklas Lietuvoje – AB „Danisco Sugar Kėdainiai“ ir AB „Danisco Sugar Panevėžys“. 2009 m. Vokietijos kompanija „Nordzucker“ įsigijo kompaniją „Danisco Sugar“, kuriai priklausė ir cukraus gamykla Lietuvoje - AB „Danisco Sugar Kėdainiai“. Bendrovė AB „Danisco Sugar Kėdainiai“ pakeitė pavadinimą į AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ (Nordic Sugar, 2017). AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ daugiau kaip 40 cukraus rūšių importuoja iš grupės gamyklų – Suomijos, Danijos ir Švedijos – nuo įvairių sirupų iki vanilinio cukraus. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ asortimentą sudaro 90 skirtingų cukraus rūšių – prekiųjų ženklų. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ įmonė yra inovatyvi ir nuolat tobulėjanti - įsidiegusi standartus FSSC 22000 (maisto saugumo standartas); ISO 14001 (aplinkosaugos vadybos standartas); OHSAS 18001 (sveikatos ir saugumo vadybos standartas); ISO 9001 (kokybės vadybos standartas); ISO 50001 (energijos valdymo vadybos standartas) (Nordic Sugar, 2017).

Baltijos šalių cukraus rinkos dydis per metus yra 90 tūkst. tonų Lietuvoje, 60 tūkst. tonų Latvijoje ir 45 tūkst. tonų Estijoje. Baltijos šalių paklausa siekia iš viso 195 tūkst. tonų. Baltijos šalių

gamintojai AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ ir UAB „Arvi cukrus“ pagamina 105 tūkst. tonų cukraus. Paklausa viršija Lietuvos gamintojų pasiūlą 90 tūkst. tonų. Norint patenkinti Baltijos šalių cukraus paklausą reikia importuoti cukrų iš ES išorės. Lietuvos Žemės ūkio ministerijos duomenimis apytiksliai Lietuvos ir užsienio cukraus gamintojų rinkos dalis: UAB „Arvi cukrus“ – 11 proc., AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ – 39 proc., kiti gamintojai – 50 proc. Pagrindiniai AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ konkurentai Lietuvos cukraus rinkoje yra Pfeifer & Langen, UAB „Arvi cukrus“, Sudzucker ir Tate Lyle (Nordic Sugar, 2017).

„Nordzucker Polska Opalenica“ cukraus gamykla pastatyta Poznanės apskrityje 19 amžiaus pabaigoje. Nordzucker AG koncernas Opalenicą cukraus gamyklą įsigijo 2000 metais. Gamykla modernizuota nuo 2000 iki 2006 metų laikotarpyje. Pagrindinės investicijos buvo į gamyklos našumo padidinimą ir klientų pasitenkinimo didinimą. Taip pat investuota į kokybės užtikrinimą ir aplinkosaugą - energijos taupymą. Opalenica gamykla mažmeninei bei didmeninei rinkoms tiekia cukrų 1 kilogramo, 50 kilogramų ir 1.000 kilogramų pakuotėmis (Nordic Sugar, 2017).

„Považsky cukor a.s.“ cukraus gamykla pradėta statyti 1900 metais. Po metų buvo perdirbti pirmi runkeliai ir pagamintas pirmas cukrus. „Považsky cukor a.s.“ po investicijų į gamybos plėtrą gali perdirbti 5.800 tonų cukrinių runkelių. 2005 metais Považsky cukraus gamykla atskyrė runkelių perdirbimo gamybą ir cukraus gamybą iš sirupo, tai leido cukrų iš cukrinių runkelių žaliavos gaminti ištisus metus. „Považsky cukor a.s.“ – vienintelė gamykla Nordzucker AG grupėje, galinti gaminti cukrų ištisus metus iš cukrinių runkelių žaliavos (Nordic Sugar, 2017).

Cukraus gamyba yra sudėtingas procesas, reikalaujantis daug energijos. Šiluminės energijai pagaminti deginamas kuras – dujos arba anglys. Didžioji dalis pagaminto garo sunaudojama slėgio redukavimo įrenginiuose. Be cukraus dar yra gaminama melasa – cukraus gamybos atlieka, turinti 40 – 50 proc. sacharozės. Cukraus gamybos procesų pradžia prasideda rugsėjo viduryje, cukraus gamyba gali tęstis iki sausio pabaigos. Norint padidinti pagaminamą cukraus kiekį ir sumažinti fiksuotus kaštus tenkančius pagamintos produkcijos vienetui, po cukraus kvotų reformos cukraus gamyba planuojama ilginti iki vasario pradžios, vasario pabaigos (Nordic Sugar, 2017).

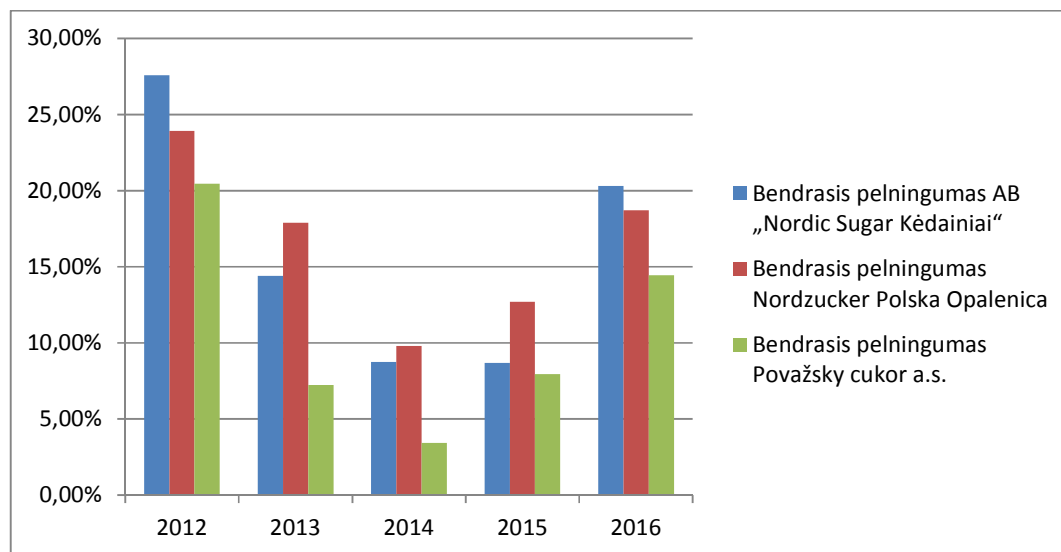
AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ nuo 2013 kovo mėnesio 1 d. pradėjo naudoti SAP verslo valdymo sistemą. SAP verslo valdymo sistema naudojama visoms įmonės valdymo funkcijoms – planavimui, apskaitai, analitikai, finansams ir t.t. SAP integruoti atskiri moduliai - personalo valdymas, ryšių su klientais valdymas, logistika, gamyba, turto valdymas, dokumentų valdymas, ir kiti moduliai skirtingoms veiklos funkcijoms. Slovakijoje ir Lenkijoje SAP verslo valdymo sistema įdiegta ir pradėta naudoti metais anksčiau – nuo 2012 kovo mėnesio 1 d. Nordzucker AG grupėje visos gamyklos naudoja vienodomis verslo apskaitos taisyklėmis, dėlto finansiniai rodikliai visų cukraus gamybos įmonių Nordzucker AG grupėje yra palyginami. Nordzucker AG apskaita vykdoma pagal tarptautinius verslo valdymo standartus (IFRS) (Nordic Sugar, 2017). AB „Nordic Sugar Kėdainiai“,

„Nordzucker Polska Opalenica“, „Považsky cukor a.s.“ cukraus gamybos įmonės turi misiją, viziją ir tikslus. Vizija ir misija - tapti cukraus gamybos lyderėmis Europoje ir pirmauti Europoje atsinaujinančios energijos sektoriuje. Cukraus gamybos įmonių šūkis – „cukrus yra natūrali energija ir gyvenimo energija“. Cukraus gamybos įmonių tikslas yra turėti 20 proc. Europos cukraus rinkos taip pat kas metus augti 5 proc. atsinaujinančioje energetikoje. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“, „Považsky cukor a.s.“ tikslai glaudžiai susiję su finansiniais rodikliais - pasiekti 15 proc. EBITDA, 5 proc. grynąjį pelningumo rodiklį ir 20 proc. turto pelningumo rodiklį. Šie skaičiai apibūdina sveiką, į efektyvumą orientuotą kompaniją, kuri ruošiasi išlikti pasaulinėje cukraus rinkoje (Nordic Sugar, 2017).

4.2. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ tarptautinio konkurencingumo rodiklių vertinimo rezultatai

4.2.1. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ veiklos ir finansinių rodiklių lyginamosios analizės rezultatai

AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ bendrasis pelningumas 2012 metais buvo aukščiausias per nagrinėjamą 2012 – 2017 metų laikotarpį ir siekė 27,59 proc. (žr. 17 pav.). Įmonių konkurencingumo rodikliai skaičiuoti pagal 2-7 priedo duomenis ir pateikti 8 priede.

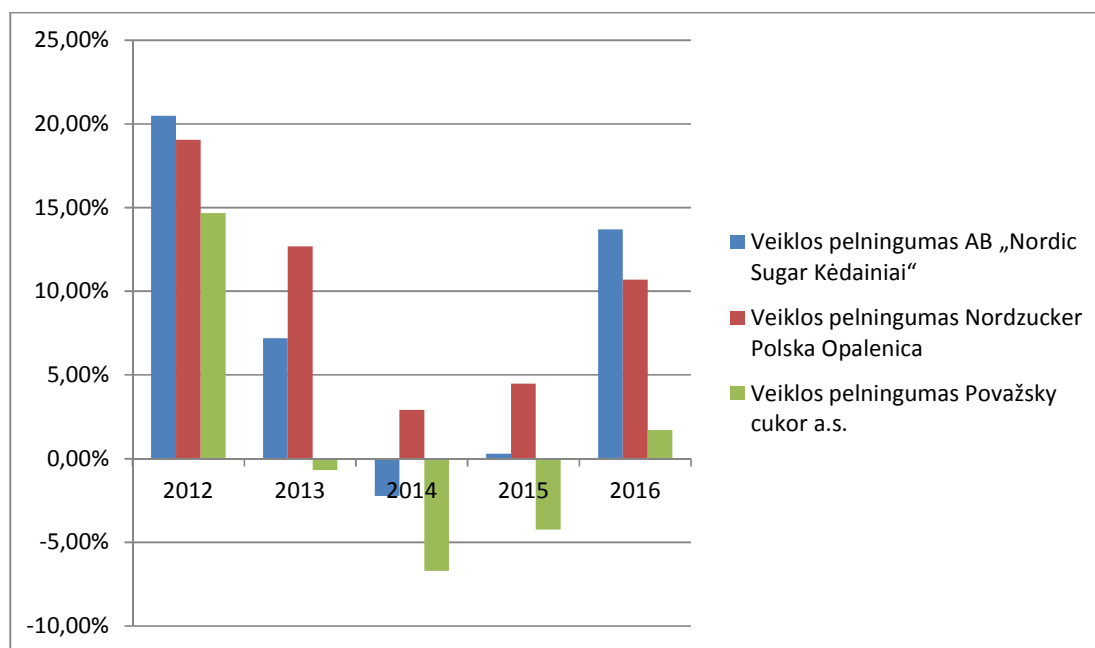


17 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ įmonių bendrojo pelningumo rodiklių pokyčiai 2012 – 2016 metais, proc.

Nuo 2013 metų įmonės bendrasis pelningumas palaipsniui mažėjo ir pasiekė žemiausią rodiklį, kuris 2015 metais pasiekė 8,70 proc. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ bendrasis pelningumas 2016 metais siekė 20,31 proc. 2012 m. „Nordzucker Polska Opalenica“ bendrasis pelningumo rodiklis buvo

mažesnis nei AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ rodiklis ir siekė 23,93 proc. „Nordzucker Polska Opalenica“ bendrasis pelningumo rodiklis taip pat turėjo tokią pačią tendenciją ir 2014 metais sumažėjo iki 9,80 proc. analizuojamų įmonių rodiklių. Visų trijų cukraus gamybos įmonių bendrojo pelningumo rodikliai mažėjo 2013 – 2015 metais. Lenkijos cukraus gamybos įmonės bendrojo pelningumo rodiklis kilti pradėjo metais anksčiau ir 2016 metais pasiekė 18,72 proc. Slovakijos cukraus gamybos įmonės „Považsky cukor a.s.“ bendrojo pelningumo rodiklis buvo aukščiausias 2012 metais ir siekė 20,45 proc. 2014 m. „Považsky cukor a.s.“ bendrojo pelningumo rodiklis pasiekė žemiausią lygį ir siekė vos 3,44 proc. Bendrojo pelningumo rodiklis Slovakijos cukraus gamybos įmonės kaip Lenkijos cukraus gamybos įmonės įgavo teigiamus pokyčius nuo 2015 metų ir 2016 metais pasiekė 14,44 proc. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ bendrasis pelningumas buvo didžiausias tarp visų 3-ų cukraus gamybos įmonių 2012 metais. 2013-2015 metais geriausius bendrojo pelningumo rodiklius pasiekė „Nordzucker Polska Opalenica“ tarp trijų analizuojamų cukraus gamybos įmonių. 2016 metais AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ bendrojo pelningumo rodiklis buvo aukščiausias tarp trijų analizuojamų cukraus gamybos įmonių .

AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ veiklos pelningumas (žr. 18 pav.) nuo 20,48 proc. pasiekto 2012 metais sumažėjo iki -2,23 proc. 2014 metais.

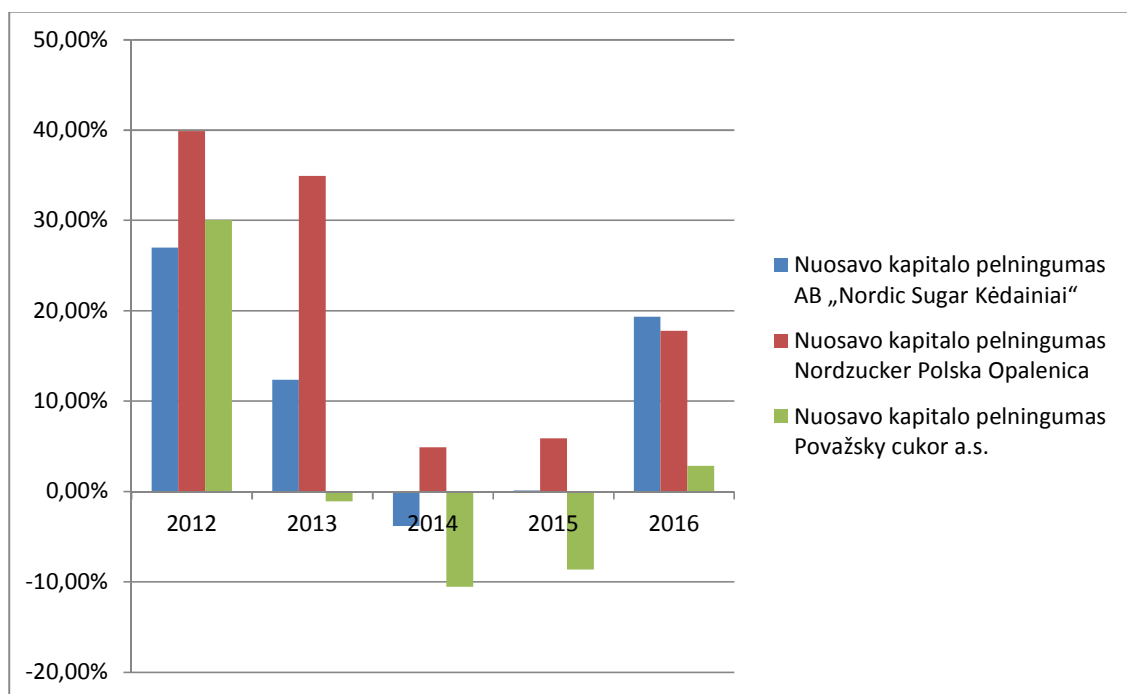


18 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ įmonių veiklos pelningumo rodiklių pokyčiai 2012 – 2016 metais, proc.

2015 metais Lietuvos gamyklos veiklos pelningumas buvo teigiamas 0,30 proc. ir 2016 metais, pagerėjus situacijai, pasiektas veiklos pelningumas 13,71 proc. „Nordzucker Polska Opalenica“ 2012 metais veiklos pelningumas buvo mažesnis už AB „Nordic Sugar Kėdainiai ir siekė 19,04 proc., 2014

metais sumažėjo iki 2,92 proc. 2015 metais veiklos pelningumas pradėjo didėti (4,48 proc.) ir 2016 metais pasiekė 10,71 proc. Slovakijos cukraus gamybos įmonės „Považsky cukor a.s.“ geriausias veiklos pelningumo rodiklis 14,67 proc. buvo 2012 metais kaip ir konkurentų Lietuvoje ir Lenkijoje. 2014 metais „Považsky cukor a.s.“ veiklos pelningumas buvo mažiausias per penkerius metus – 6,70 proc. „Považsky cukor a.s.“ cukraus gamybos įmonės veiklos pelningumas pradėjo didėti 2015 metais ir 2016 metais buvo 1,71 proc. „Nordzucker Polska Opalenica“ cukraus gamybos įmonė 3 metus 2013-2015 turėjusi geriausias veiklos pelningumo rodiklius. „Považsky cukor a.s.“ cukraus gamybos įmonė visą penkmetį veiklos pelningumu nusileido konkurentams iš Lietuvos ir Lenkijos.

AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ nuosavo kapitalo pelningumas (žr. 19 pav.) 2012 metais buvo aukščiausias ir siekė 27,00 proc., 2014 metais nuosavo kapitalo pelningumas sumažėjo iki -3,80 proc., 2015 metais nuosavo kapitalo pelningumas siekė 0,14 proc. rodiklį. 2016 metais, po rezultatų pagerėjimo, AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ turėjo 19,33 proc. nuosavo kapitalo pelningumo rodiklį.

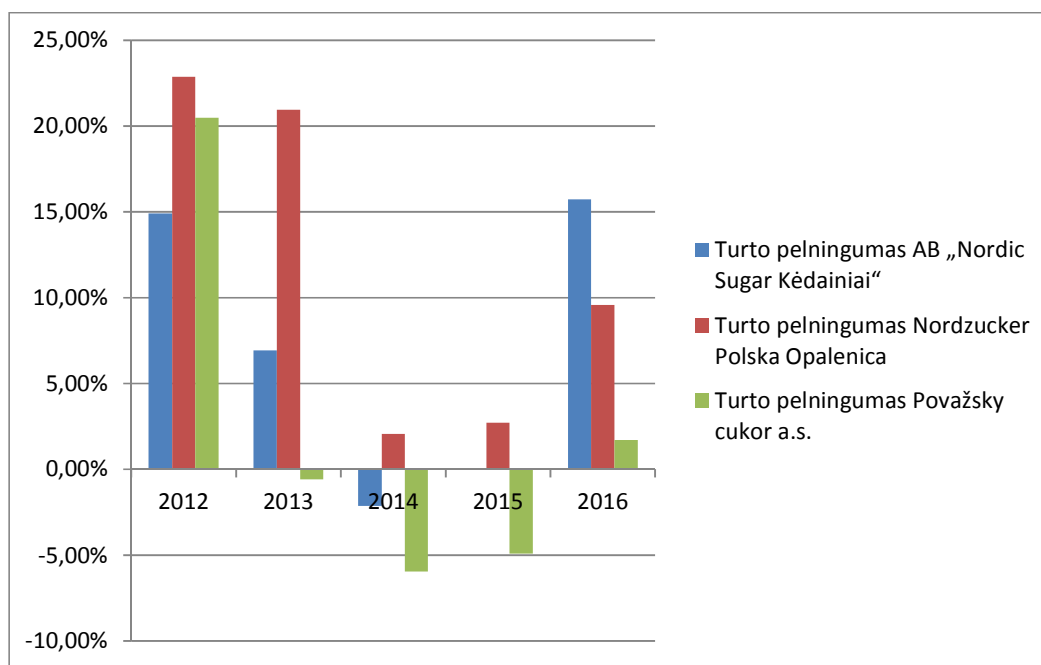


19 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ įmonių nuosavo kapitalo pelningumo rodiklių pokyčiai 2012 – 2016 metais, proc.

„Nordzucker Polska Opalenica“ nuosavo kapitalo pelningumas 2012 metais buvo 39,91 proc. 2013 Lenkijos cukraus gamybos įmonė dar išlaikė nuosavo kapitalo pelningumą beveik tam pačiame lygyje (34,94 proc.), 2014-2015 metais rodiklis smarkiai krito ir tesiekė 5-6 proc. 2016 metais „Nordzucker Polska Opalenica“ nuosavo kapitalo padidėjo iki 17,80 proc. „Považsky cukor a.s.“ nuosavo kapitalo pelningumas 2012 metais buvo aukščiausias per penkmetį - viršijo 30 proc. Slovakijos cukraus gamybos įmonės rezultatai po gerų 2012 metų smarkiai krito ir nuosavo kapitalo

pelningumas buvo neigiamas 2013-2015 metais. 2014 metais „Považsky cukor a.s.“ turėjo žemiausią ir neigiamą nuosavo kapitalo pelningumo rodiklį -10,51 proc. 2016 metų „Považsky cukor a.s.“ nuosavo kapitalo pelningumas buvo teigiamas, siekė 2,87 proc. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ cukraus gamybos įmonės nuosavo kapitalo pelningumo rodiklis buvo žemiausias iš trijų cukraus gamybos įmonių 2012 metais, 2013-2015 metais rodiklis buvo antras tarp 3-ų cukraus gamybos įmonių. 2016 pasiektas aukščiausias nuosavo kapitalo pelningumas ir lenkė „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ cukraus gamybos įmonių rodiklius. „Považsky cukor a.s.“ cukraus gamybos įmonės nuosavo kapitalo pelningumo rodikliai paskutinius 4-is metus buvo mažiausi tarp 3-jų cukraus gamybos įmonių.

AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ turto pelningumas (žr. 20 pav.) 2016 metais buvo 15,71 proc. ir buvo didžiausias per 2012-2016 metų laikotarpį. 2012 metais turto pelningumo rodiklis siekė 14,90 proc. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ 2013 metais turto pelningumas sumažėjo iki 6,93 proc., o 2014 metais tapo neigiamu -2,13 proc. 2015 metais AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ turto pelningumo rodiklis buvo artimas nuliui (0,08 proc.).

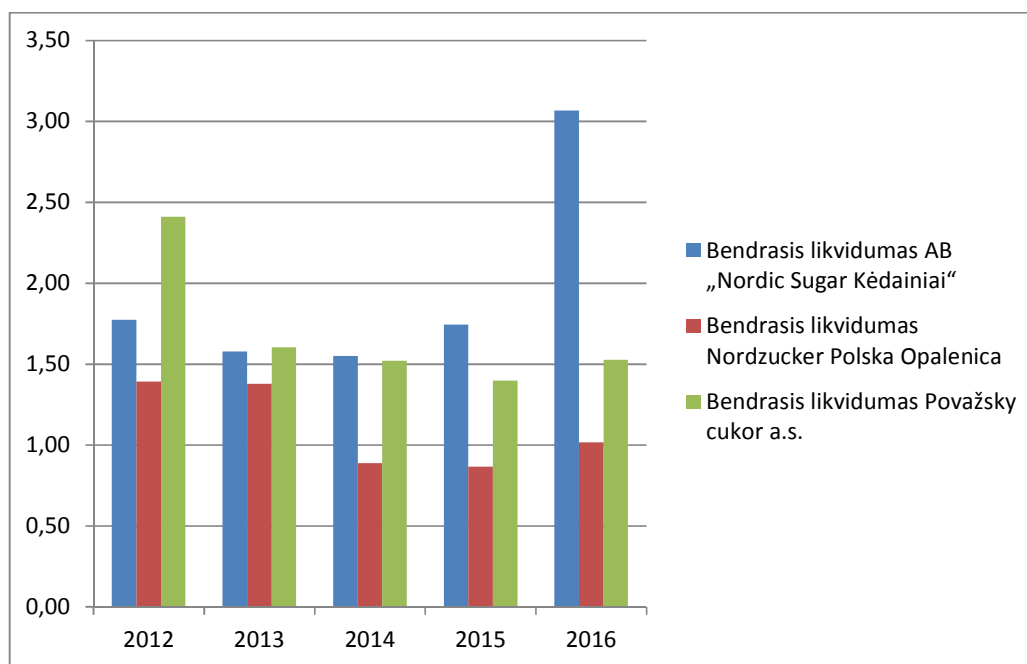


20 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ įmonių turto pelningumo rodiklių pokyčiai 2012 – 2016 metais, proc.

„Nordzucker Polska Opalenica“ turto pelningumo rodiklis maksimumą pasiekė 2012 metais 22,87 proc., 2013 metais rodiklis sumažėjo beveik 2 procentiniais punktais iki 20,95 proc. „Nordzucker Polska Opalenica“ 2014 metais turto pelningumo rodiklis buvo mažiausias (2,06 proc.) per per 2012-2016 metų laikotarpį . 2016 metais „Nordzucker Polska Opalenica“ turto pelningumo rodiklis siekė 9,58 proc. „Považsky cukor a.s.“ cukraus gamybos įmonės turto pelningumo rodiklis

2012 metais viršijęs 20 proc., toliau tris metus buvo neigiamas nuo - 0,59 proc. iki - 5,94 proc. 2016 metais turto pelningumo rodiklis vėl buvo teigiamas (1,70 proc.). Apibendrinant turto pelningumo rodiklius - 2012-2015 metais rodiklis geriausias buvo „Nordzucker Polska Opalenica“ cukraus gamybos įmonės, tik 2016 metais AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ turėjo geriausią turto pelningumo rodiklį tarp trijų cukraus gamybos įmonių. „Považsky cukor a.s.“cukraus gamybos įmonė 2013-2016 metais turėjo blogiausius turto pelningumo rodiklius tarp 3-ų cukraus gamybos įmonių.

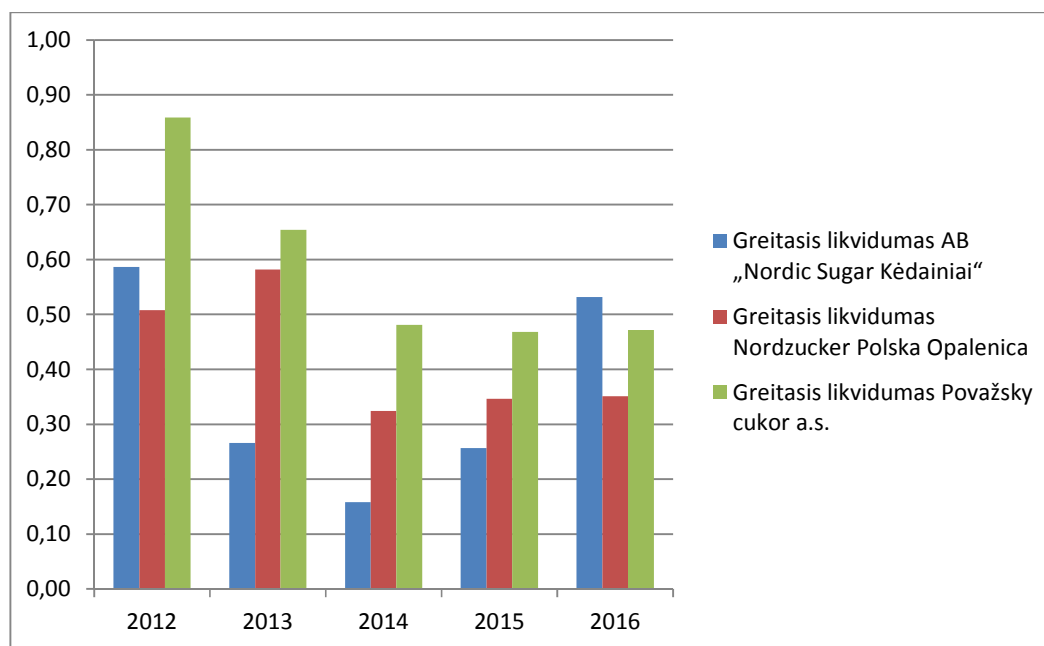
AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ bendrasis likvidumas (žr. 21 pav.) 2012 metais buvo 1,77, 2013 sumažėjo iki 1,58, 2014 metais bendrojo likvidumo rodiklis buvo beveik toks pat kaip ir 2013 metais – 1,55. 2015 metais bendrasis likvidumo rodiklis vėl padidėjo iki 1,74. 2012-2015 metais AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ bendrasis likvidumas atitiko optimalius rodiklius, tik 2016 rodiklis padidėjo iki 3,07. „Nordzucker Polska Opalenica“ bendrojo likvidumo rodiklis 2012 metais buvo 1,39, 2013 metais bendrojo likvidumo rodiklis beveik nepasikeitė ir buvo 1,38. 2014-2015 metais bendrojo likvidumo rodiklis sumažėjo iki 0,87-0,89.



21 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ įmonių bendrojo likvidumo rodiklių pokyčiai 2012 – 2016 metais, proc.

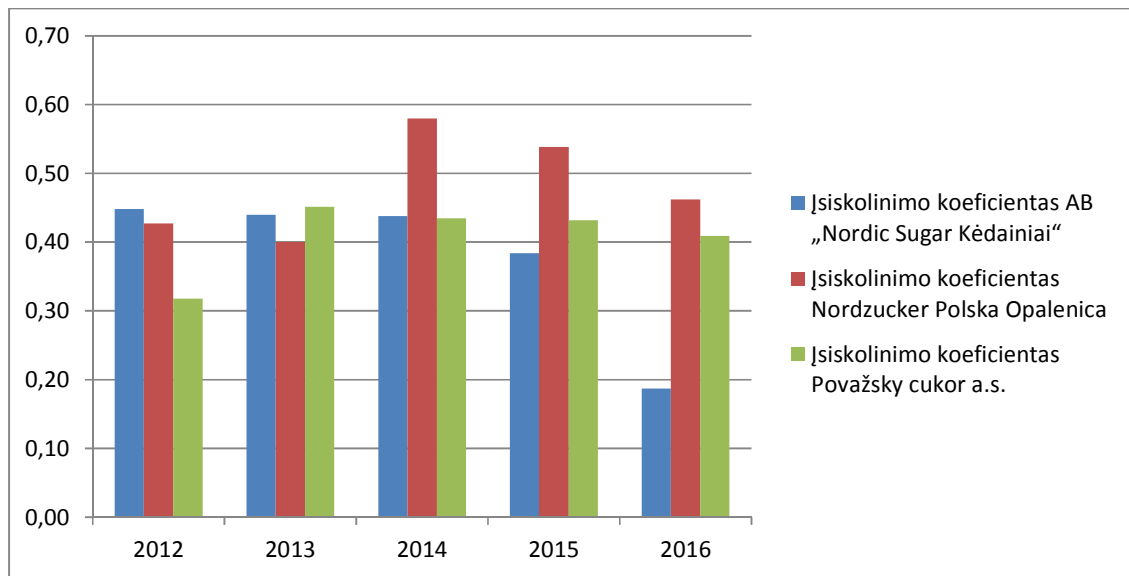
2016 metais „Nordzucker Polska Opalenica“ bendrojo likvidumo rodiklis padidėjo iki 1,02. „Považsky cukor a.s.“ cukraus gamybos įmonės bendrasis likvidumas po 2012 metų 2,41 rodiklio stabilizavosi 2013-2015 metais 1,40 – 1,60 ribose. Konkurencingumo atžvilgiu visos cukraus gamybos įmonės turėjo bendrąją likvidumą optimaliose ribose beveik visą 2012-2016 metų laikotarpį.

AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ greitasis likvidumas 2012 metais siekė 0,59 (žr. 22 pav.), tolygiai mažėjo, 2013 metais buvo 0,27, 2014 metais 0,16. Greitojo likvidumo rodiklis 2015 metais pradėjo didėti ir 2015 metais pasiekė 2013 metų lygį – 0,26. 2016 metais greitojo likvidumo rodiklis beveik grįžo į 2012 metų lygį –0,53 – rekomenduojamą minimumą. „Nordzucker Polska Opalenica“ greitojo likvidumo rodiklis 2012 metais siekė 0,51, 2013 šiek tiek padidėjo – iki 0,58. Paskutinius tris metus 2014 – 2016 Lenkijos cukraus gamybos įmonės greitojo likvidumo rodiklis svyravo nuo 0,32 iki 0,35. „Považsky cukor a.s.“ greitasis likvidumas 2012 metais turėjo didžiausią rodiklį iš visų trijų šalių 0,86, bet 2013 metais rodiklis sumažėjo iki 0,65, o nuo 2014 iki 2016 metų greitojo likvidumo rodiklis kito nedaug - nuo 0,47 iki 0,48.



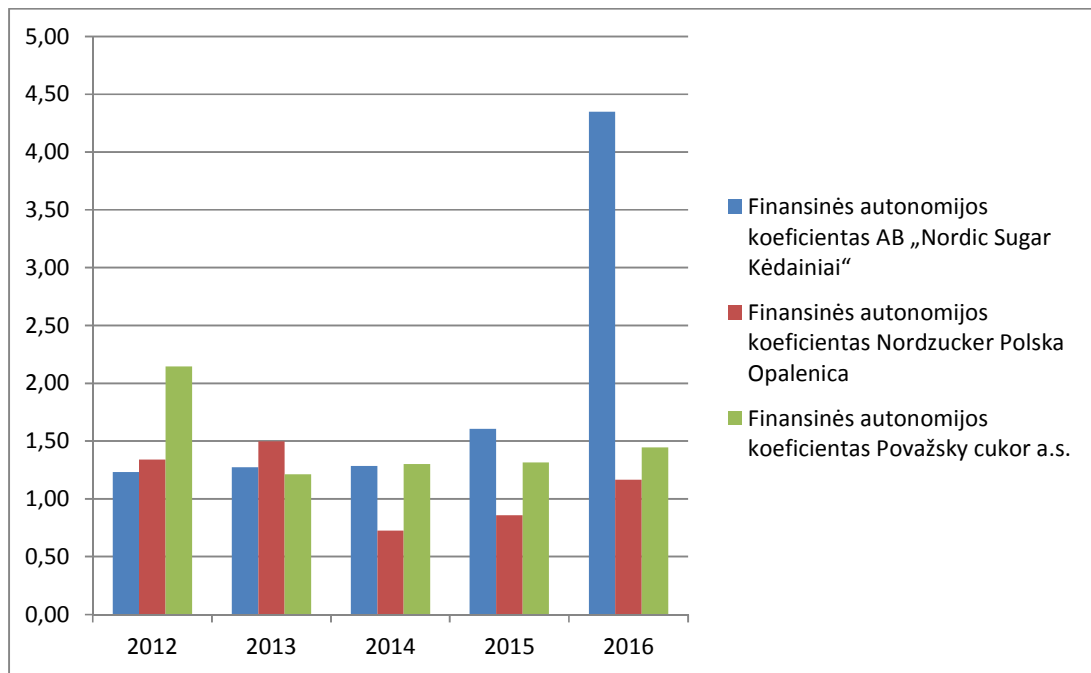
22 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ įmonių greitojo likvidumo rodiklių pokyčiai 2012 – 2016 metais, proc.

AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ įsiskolinimo koeficientas (žr. 23 pav.) 2013 -2015 metais kito nežymiai – nuo 0,38 iki 0,45 tik 2016-aisiais įsiskolinimo koeficientas sumažėjo iki 0,19. „Nordzucker Polska Opalenica“ įsiskolinimo koeficientas nuo 2012 iki 2016 kito nežymiai – nuo 0,40 iki 0,58 ir aukščiausios optimalios rodiklio reikšmės neperžengė. „Považsky cukor a.s.“ cukraus gamybos įmonės įsiskolinimo koeficientas 2012 metais siekė 0,32, vėliau keturių metų rodiklio pokytis nežymus – nuo 0,41 iki 0,45.



23 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ įmonių įsiskolinimo koeficiento pokyčiai 2012 – 2016 metais, proc.

AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ cukraus gamybos įmonės finansinės autonomijos koeficientas (žr. 24 pav.) nuo 2012 metų tolygiai didėjo ir nuo 1,23 rodiklio padidėjo iki 1,61 rodiklio 2015 metais.

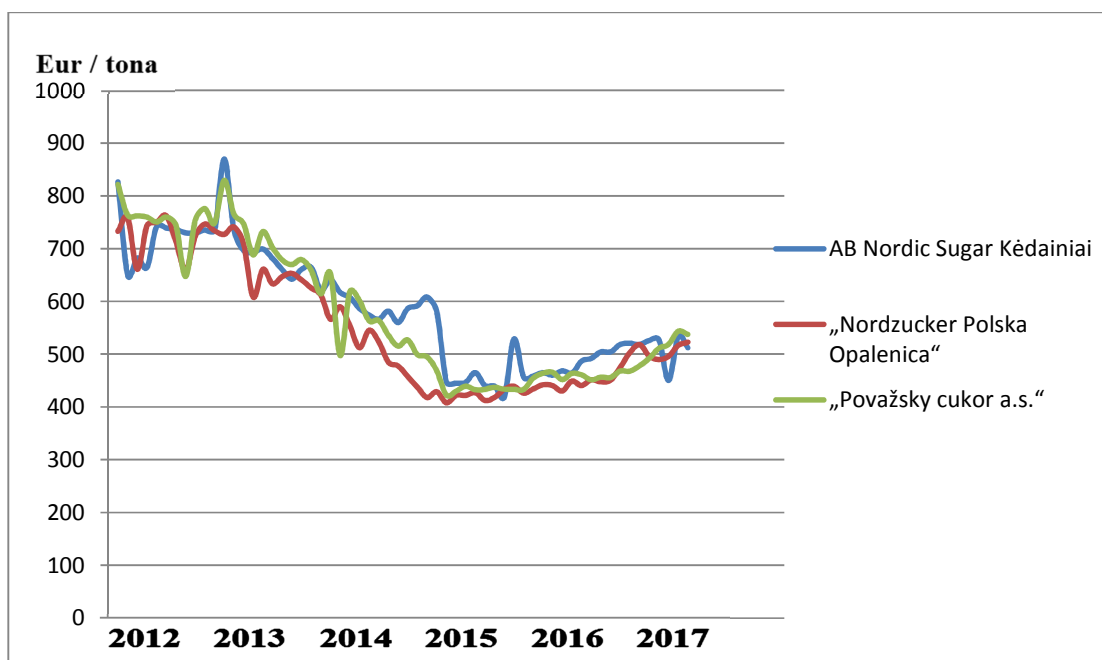


24 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ įmonių finansinės autonomijos koeficiento pokyčiai 2012 – 2016 metais, proc.

AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ 2016 metais finansinės autonomijos koeficientas padidėjo net iki 4,35. „Nordzucker Polska Opalenica“ finansinės autonomijos koeficientas buvo nuo 0,86 iki 1,50. Vidutinis 5 metų finansinės autonomijos koeficientas buvo 1,12, kas atitiko rekomenduojamą

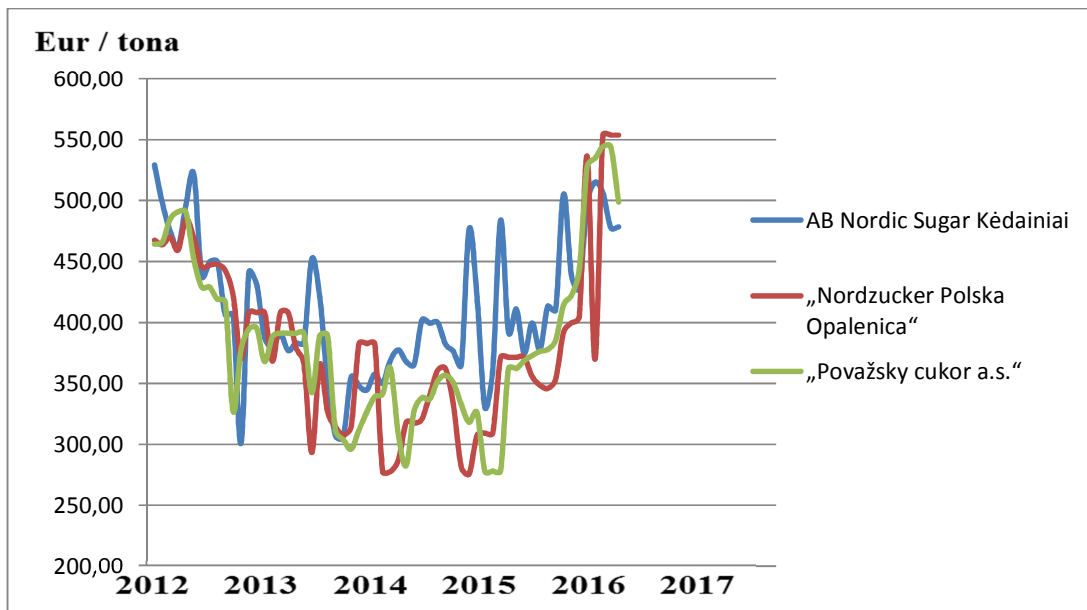
koeficientą. „Považsky cukor a.s.“ 2012 metais finansinės autonomijos koeficientas siekė 2,15, 2013 metais sumažėjo iki 1,21. Nuo 2014 metų „Považsky cukor a.s.“ finansinės autonomijos koeficientas pradėjo didėti – 2014 metais buvo 1,30, 2015 metais – 1,32, 2016 metais pasiekė geriausią rezultatą per 4 praėjusius metus – 1,45.

AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ (žr. 25 pav.) kvotinio cukraus vidutinė penkerių metų kaina buvo 587 eurai už toną. Įmonės „Považsky cukor a.s.“ vidutinė 5 metų kvotinio cukraus kaina buvo 2,5 proc. mažesnė nei Lietuvos cukraus gamybos įmonės – 572 eurai už toną. Žemiausia kvotinio cukraus kaina buvo „Nordzucker Polska Opalenica“ cukraus gamybos įmonėje, t.y. 551 eurai už toną cukraus – 6 proc. mažesnė už AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ cukraus gamybos įmonės.



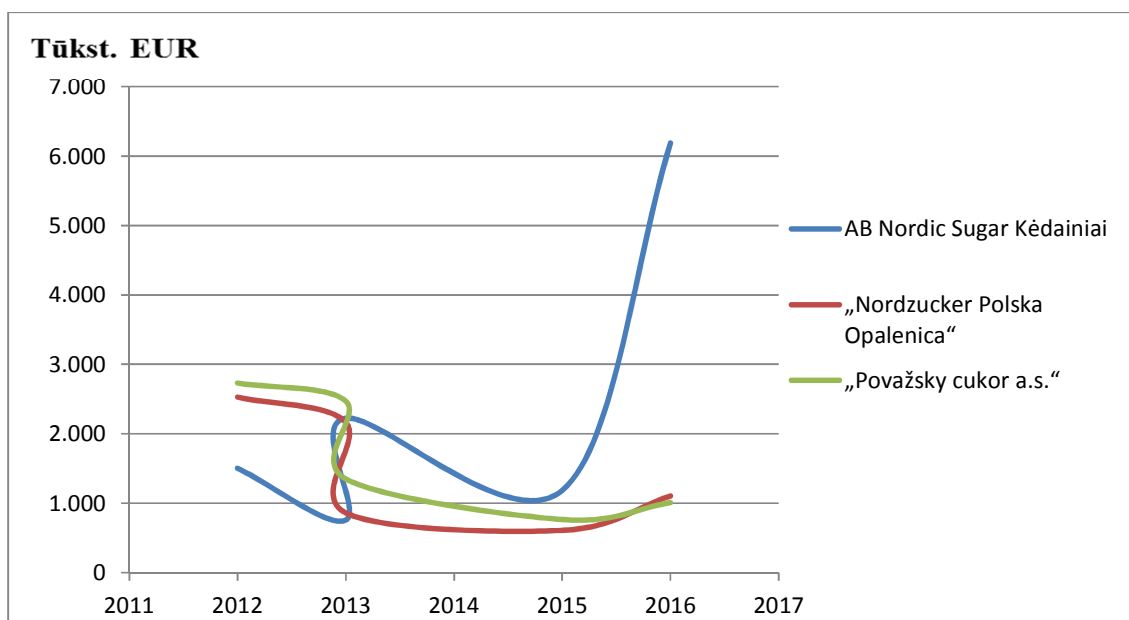
25 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ kvotinio cukraus kainų pokyčiai 2012 – 2016 metais

AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ (žr. 26 pav.) cukraus gamybos įmonės vidutinė 5 metų nekvotinio cukraus kaina siekė 412 eurų už toną cukraus. „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ cukraus gamybos įmonių nekvotinio cukraus kainos buvo panašiam lygyje, 5 metų vidutinės nekvotinio cukraus kainos siekė 382-384 eurus už toną – 7 % mažesnės nei AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ cukraus gamybos įmonės.



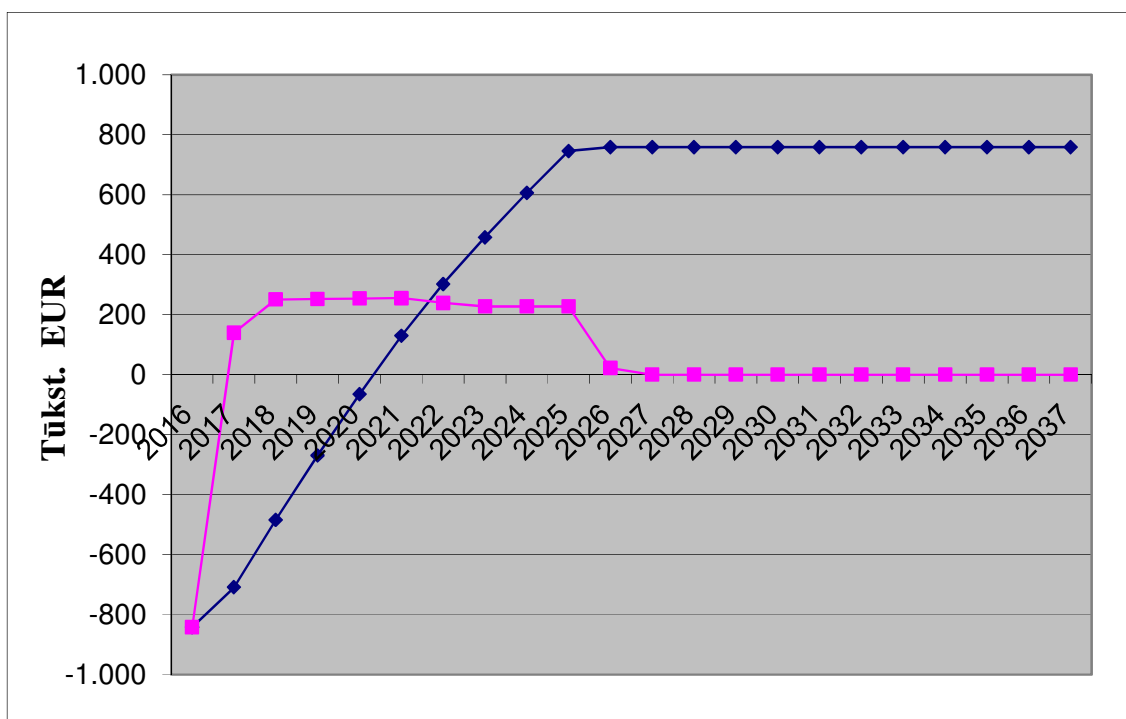
26 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ nekvotinio cukraus kainų pokyčiai 2012 – 2016 metais

Didinant konkurencingumą, plečiant gamybinius pajėgumus cukraus gamybos įmonėje ypač svarbu investuoti į ilgalaikį turtą, naujus, efektyvesnius ir automatizuotus įrengimus. Investicijos į ilgalaikį turtą ir įrengimus visuose trijose gamyklose buvo panašiam lygyje. Per 2012-2016 metus AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ (11 lentelė) vidutiniškai investavo 1,4 milijono eurų (žr. 27 pav.).



27 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ investicijų į ilgalaikį turtą ir įrengimus pokyčiai 2012 – 2016 metais

„Nordzucker Polska Opalenica“ – 1,5 milijono eurų ir „Považsky cukor a.s.“ – 1,8 milijono eurų. „Považsky cukor a.s.“ 2016 metais investavo 37 proc. 2012 metų aukščiausio investicijų lygio. 2016 „Nordzucker Polska Opalenica“ cukraus gamybos įmonė investavo 44 proc. 2012 metų aukščiausio investicijų lygio. Kėdainių cukraus gamykla investavo 2016 metais daugiausiai – 6,2 milijono eurų (žr. 27 pav.). Investicijų augimą virš 4 kartų paveikė du svarbūs ir brangūs investiciniai projektai – naujo sandėlio statyba – 2,3 milijono eurų ir šviežių cukrinių runkelių griežinių presas – 1,1 milijono eurų. Naujas sandėlio atsipirkimo laikotarpis – 4 metai. Diskontuotų pinigų srautų skaičiavimai parodė, kad sandėlio atsipirkimas apie 5 metus (žr. 28 pav.).



28 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ Babbini PB32 šviežių cukrinių runkelių griežinių presų diskontuotų pinigų srautų investicijos atsipirkimo skaičiavimas

11 lentelė. Investicijų į ilgalaikį turtą ir įrengimus pokyčiai 2012 – 2016 metais

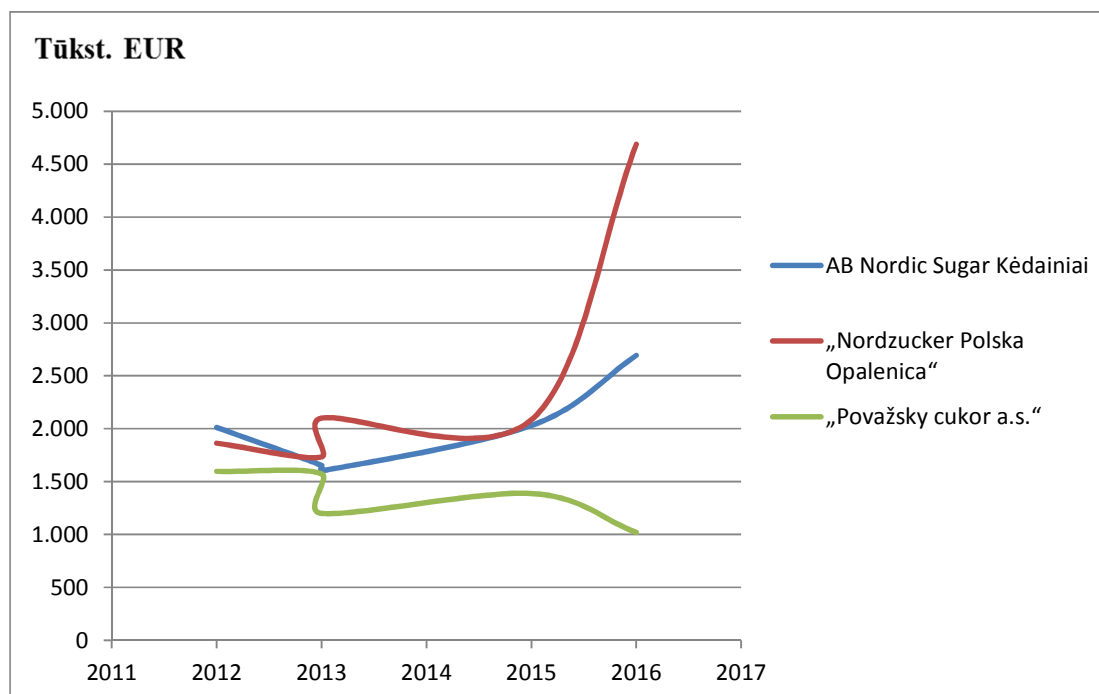
Investicijos tūkst. EUR	2012	2013	2013	2015	2016
AB „Nordic Sugar Kėdainiai“	1.505	757	2.225	1.186	6.188
„Nordzucker Polska Opalenica“	2.530	2.165	862	610	1.106
„Považsky cukor a.s.“	2.732	2.470	1.351	766	1.010

2012 metais AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ išorinės remonto išlaidos (žr. 29 pav.) buvo atitinkamai 2012 tūkst., 1863 tūkst. ir 1597 tūkst. eurų. „Považsky cukor a.s.“ cukraus gamybos įmonės išorinės remonto išlaidos 2013 metais buvo beveik tame pačiame lygyje – 1574 tūkst. eurų. „Považsky cukor a.s.“ cukraus gamybos įmonė 2016 metais išleido 1020 tūkst. eurų. Slovakijos cukraus gamybos įmonės išlaidos turėjo tendenciją mažėti

ir lyginant su 2012 metais sumažėjo 36 proc. 2016 metais. Kitos tendencijos buvo AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ cukraus gamybos įmonėje. 2012 metais išoriniam remontui išleista 2012 tūkst. eurų, 2013-2014 metais išlaidos remontui sumažėjo iki 1600 tūkst. eurų, o 2015 metais grįžo į 2012 metų lygį – 2030 tūkst. eurų. 2016 metais Lietuvos cukraus gamybos įmonėje remontui išleista 2693 tūkst. eurų. Išaugusias išorinių remonto paslaugų išlaidas lėmė 600 tūkst. eurų nenumatytas difuzijos bokšto pavaros remontas. „Nordzucker Polska Opalenica“ 2012 metais remontui išleido 1863 tūkst. eurų. 2013 metais išlaidos sumažėjo iki 1734 tūkst. eurų, 2014 metais buvo 2100 tūkst. eurų, 2015 metais remontui išleista 2084 tūkst. eurų. Išskirtiniai buvo 2016 metai – remontui išleista 4688 tūkst. eurų, tai lėmė papildomų remonto projektų patvirtinimas dėl įvykusių incidentų per 2016 metų gamybą. „Považsky cukor a.s.“ cukraus gamybos įmonė 2012 – 2016 vidutiniškai įrengimų remontui išleido 1350 tūkst. eurų. „Nordzucker Polska Opalenica“ vidutiniškai išleido 2494 tūkst. eurų per 2012 – 2016 metus. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ vidutiniškai remontui išleido 2000 tūkst. eurų per 2012 – 2016 metus.

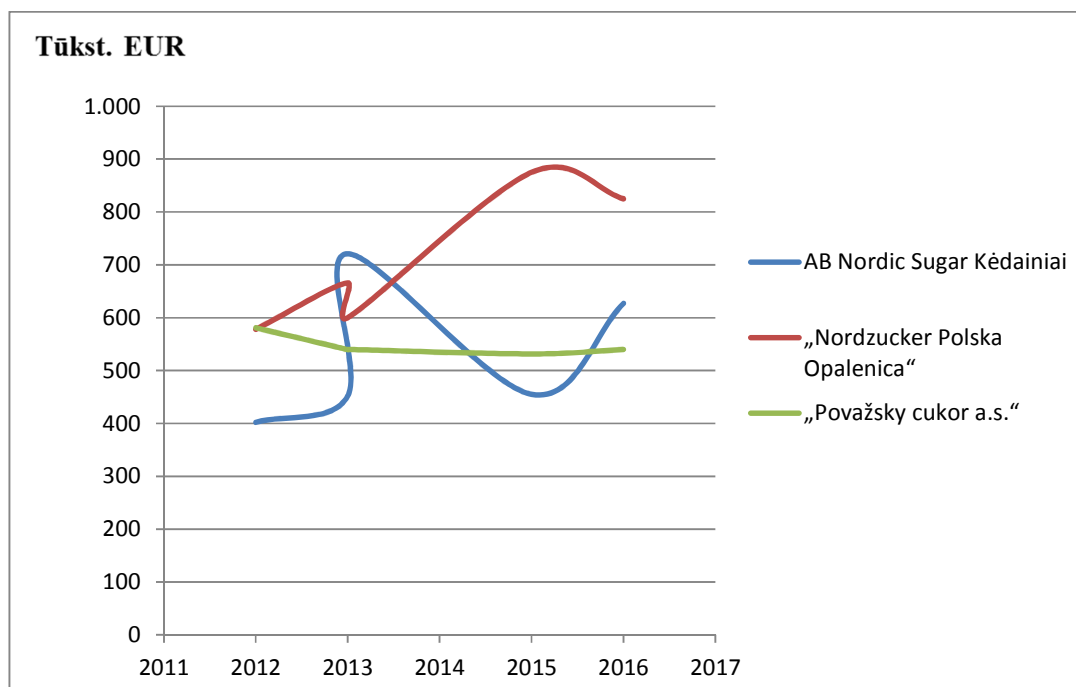
12 lentelė. Cukraus gamybos įmonių išorinių remonto išlaidų pokyčiai tūkst. EUR 2012-2016 metais

Išorinės gamyklų remonto išlaidos tūkst. EUR	2012	2013	2013	2015	2016
AB Nordic Sugar Kėdainiai	2.012	1.653	1.601	2.030	2.693
„Nordzucker Polska Opalenica“	1.863	1.734	2.100	2.084	4.688
„Považsky cukor a.s.“	1.597	1.574	1.200	1.387	1.020

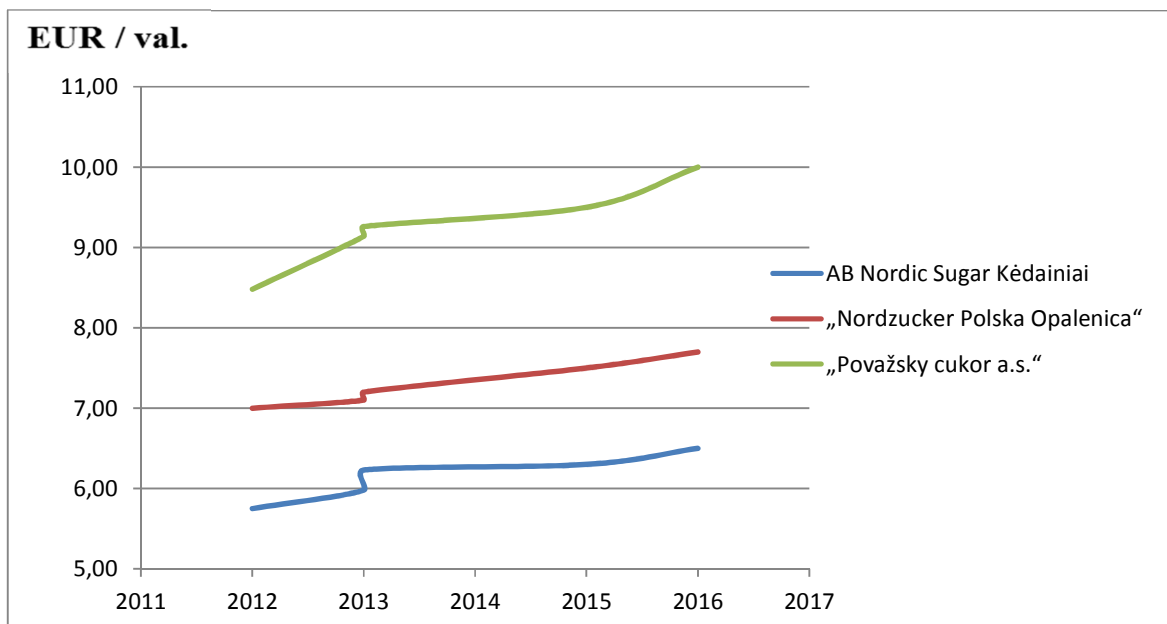


29 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ išorinių remonto išlaidų pokyčiai tūkst. EUR 2012 – 2016 metais

„Považsky cukor a.s.“ cukraus gamybos įmonėje vidiniai resursai remonto darbams išliko stabiliausi, nepaisant to, kad valandinis darbo užmokestis augo vidutiniškai 3,3 proc. kasmet (žr. 31 pav.). 2012 remonto darbo užmokesčiui išleista 581 tūkst. eurų (žr. 30 pav.). 2013, 2014 ir 2016 metais remonto darbo užmokesčiui išleista apie 540 tūkst. eurų. Žemiausias remonto darbo užmokesčio lygis buvo 2015 metais – 532 tūkst. eurų. „Považsky cukor a.s.“ per 4 metus darbo užmokesčiui tolygiai augant, remonto darbų efektyvumas išaugo tiek, kiek kilo valandinis darbo užmokestis. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ cukraus gamybos įmonėje remonto darbų darbo užmokestis žemiausias buvo 2012 metais – 402 tūkst. eurų, 2014 metais pasiekė aukščiausią lygį – 721 tūkst. eurų, 2015 metais grįžta į 2013 metų lygį – apie 450 tūkst. eurų. 2016 metais remonto darbo užmokesčiui išleista 627 tūkst. eurų. Per 5 metus AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ darbininkų valandinis darbo užmokestis didėjo 2,5 proc. kasmet. „Nordzucker Polska Opalenica“ cukraus gamybos įmonės remonto darbo užmokesčio išlaidos 2012 metais buvo 578 tūkst. eurų, o 2015 metais pasiekė didžiausią lygį – 875 tūkst. eurų. Lenkijos cukraus gamybos įmonės valandinis darbo užmokestis vidutiniškai augo mažiau – po 2,0 proc. kasmet.



30 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ darbo užmokesčio remonto išlaidoms pokyčiai tūkst. EUR 2012 – 2016 metais

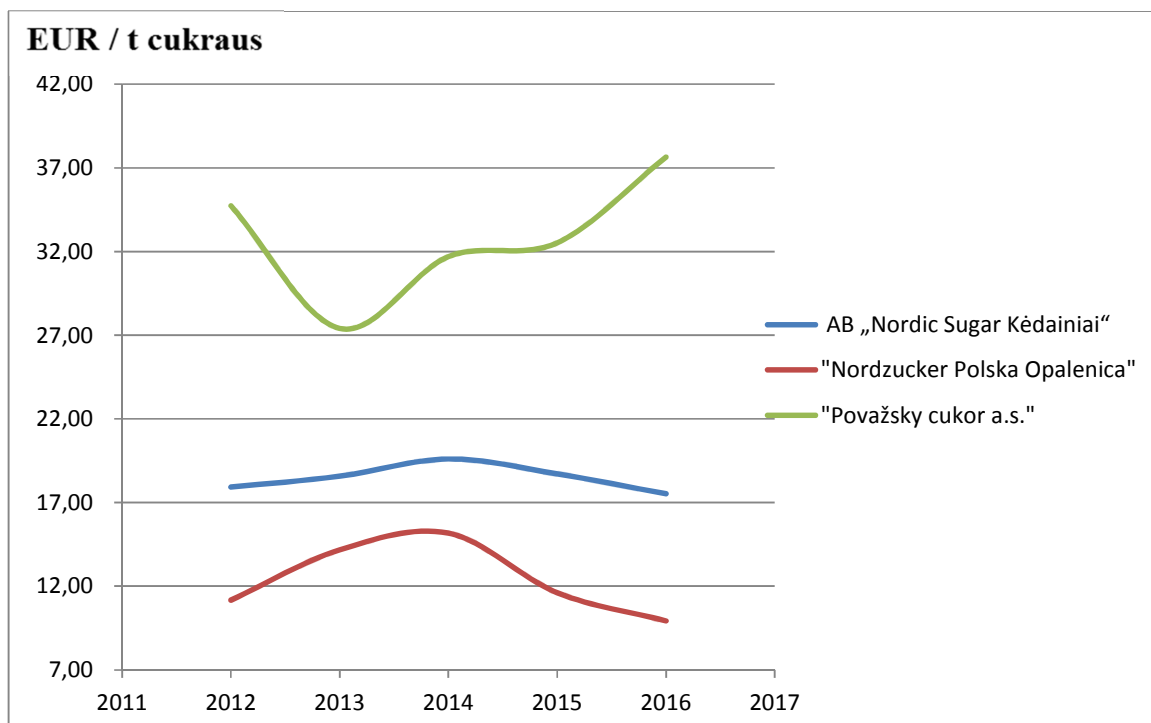


31 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ darbininkų darbo užmokesčio įkainių eurais per valandą pokyčiai 2012 – 2016 metais

AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ cukraus gamybos įmonėje 2012 metais (žr. 32 pav.) pakavimo sąnaudos cukraus tonai siekė (visų rūšių pakavimo formos – didmaišiai 1000 kilogramų, 50 kilogramų maišai, betaris cukrus, 1 kilogramų plastikinė ir popierinė pakuotė) 17,92 eurai tonai, 2013 metais pakavimo sąnaudos cukraus tonai padidėjo iki 18,57 eurai tonai cukraus. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ pakavimo sąnaudos didžiausios buvo 2014 metais – 19,60 eurai tonai cukraus. Pakavimo sąnaudos 2015 ir 2016 metais sumažėjo iki atitinkamai 18,71 ir 17,52 eurai tonai cukraus. Cukraus pakavimo sąnaudos sumažėjo beveik 11 proc., lyginant su 2014 metų didžiausia pakavimo savikaina. Lyginant 2012 metus su 2016 metais pakavimo įrengimų našumas pakilo 12 proc. „Nordzucker Polska Opalenica“ cukraus gamybos įmonės pakavimo sąnaudos 2012 metais buvo 11,17 euro cukraus tonai, 2016 pakavimo sąnaudos buvo 9,90 euro cukraus tonai. Didžiausios pakavimo sąnaudos buvo „Považsky cukor a.s.“ cukraus gamybos įmonėje - 2012 metais pakavimo sąnaudos cukraus tonai buvo 34,73 eurai tonai, 2013 metais pakavimo sąnaudos cukraus tonai sumažėjo iki 27,41 eurai tonai, 2014 vėl pradėjo kilti ir padidėjo iki 37,65 eurus tonai cukraus. Palyginus „Nordzucker Polska Opalenica“ su AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ cukraus gamybos įmone, pakavimo kaštai buvo mažesni nuo 23 proc. iki 43 proc. „Považsky cukor a.s.“ pakavimo sąnaudos buvo didžiausios, palyginus su AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ pakavimo kaštais 2013 metais buvo 48 proc. didesni. 2016 metais skirtumas buvo daugiau nei dvigubai – pakavimo sąnaudos „Považsky cukor a.s.“ buvo 115 proc. didesnės nei AB „Nordic Sugar Kėdainiai“.

13 lentelė. Pakavimo sąnaudų EUR tonai cukraus pokyčiai 2012-2016 metais

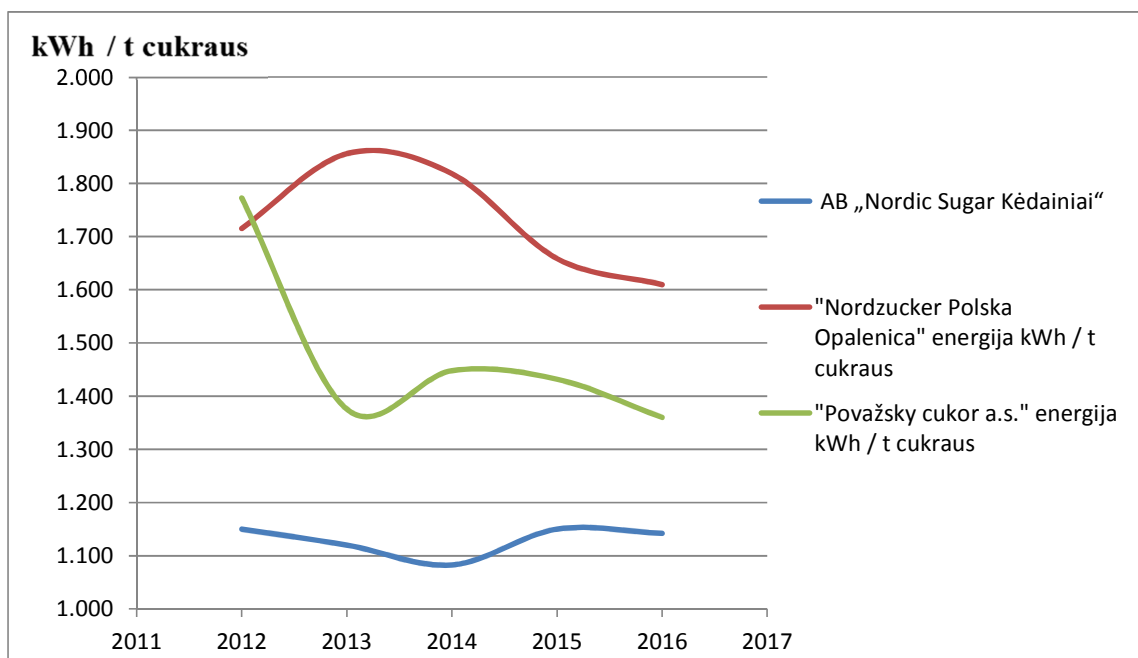
Pakavimo sąnaudos EUR / t	2012	2013	2014	2015	2016
AB „Nordic Sugar Kėdainiai“	17,92	18,57	19,60	18,71	17,52
"Nordzucker Polska Opalenica"	11,17	14,17	15,17	11,61	9,93
"Považsky cukor a.s."	34,73	27,41	31,70	32,52	37,64



32 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ pakavimo sąnaudų EUR tonai cukraus pokyčiai 2012-2016 metais

AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ (žr. 33 pav.) cukraus gamybos įmonė yra lyderė pagal energijos sunaudojimą cukraus virimui tarp trijų cukraus gamybos įmonių. Energijos sąnaudos cukraus tonai 2012 metais buvo 1150 kWh tonai cukraus, 2013 sąnaudos sumažėjo 2,6 proc. iki 1120 kWh tonai cukraus. 2014 metais energijos sąnaudos sumažėjo iki 1083 kWh tonai cukraus. 2015 energijos sąnaudos virimui grįžo į 2012 metų lygį – 1150 kWh tonai cukraus. „Nordzucker Polska Opalenica“ cukraus virimui naudoja anglis ir energetinės sąnaudos cukraus tonai didesnės nuo 40 iki 68 proc. palyginus su AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ cukraus gamybos įmone. „Nordzucker Polska Opalenica“ 2012 metais energijos sąnaudos buvo 1715 kWh tonai cukraus, 2013 metais padidėjo 8 proc. ir siekė 1856 kWh tonai cukraus. 2015 metais anglių energijos sąnaudos cukraus tonai sumažėjo iki 1659 kWh tonai cukraus. 2016 metais „Nordzucker Polska Opalenica“ cukraus gamybos įmonė, palyginus su 2012 metais energijos sąnaudas sumažino iki 1609 kWh tonai cukraus – 6,2 proc. „Považsky cukor a.s.“ cukraus gamybos įmonėje energijos sąnaudos cukraus virimui buvo nestabiliausios – 2012 metais

energijos sąnaudos buvo 1772 kWh tonai cukraus, 2013 metais sumažėjo iki 1375 kWh tonai cukraus, 2014 metais padidėjo iki 1448 kWh tonai cukraus, 2015 mažėjo iki 1432 kWh tonai cukraus. 2016 metai buvo efektyviausi per penkmetį, dujų sąnaudos tonai cukraus buvo 1360 kWh.



33 pav. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ energijos sąnaudos kWh tonai cukraus pokyčiai 2012-2016 metais

AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ įmonių veiklos ir finansinių rodiklių lyginamoji analizė parodė, kad Lenkijos „Nordzucker Polska Opalenica“ cukraus gamybos įmonės bendrojo pelningumo, veiklos pelningumo, nuosavo kapitalo pelningumo ir turto pelningumo rodikliai buvo aukštesni nei kitų dviejų nagrinėtų įmonių analogiški rodikliai analizuojamu 2012 -2016 metų laikotarpiu. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ cukraus gamybos įmonės bendrojo pelningumo, veiklos pelningumo, nuosavo kapitalo pelningumo ir turto pelningumo rodikliai buvo aukštesni nei analogiški „Považsky cukor a.s.“ cukraus gamybos įmonės rodikliai. „Považsky cukor a.s.“ įmonės rodikliai išliko žemiausi, lyginant visų trijų įmonių rodiklius, visu nagrinėjamu 2012-2016 metų laikotarpiu. Visų trijų analizuotų įmonių likvidumo rodikliai buvo panašūs. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ įmonių įsiskolinimo koeficientai reikšmingai nesiskyrė. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ kvotinio cukraus kaina, lyginant 3-ų cukraus gamybos įmonių kvotinio cukraus kainas, buvo aukščiausia - vidutinė kaina siekė 587 eurus už toną. Įmonės „Považsky cukor a.s.“ vidutinė 5 metų kvotinio cukraus kaina buvo 572 eurai už toną. Cukraus gamybos įmonės „Nordzucker Polska Opalenica“ kvotinio cukraus kaina nagrinėtu laikotarpiu buvo žemiausia, t.y. 551 eurai už toną.

Didžiausias dėmesys analizuotose cukraus gamybos įmonėse buvo skiriamas investicijoms į gamyklų plėtrą ir racionalizaciją. Apibendrinant galima teigti, kad Nordzucker AG koncerno investicijų valdymo politika leido optimaliai didinti įmonių tarptautinį konkurencingumą. Investicijos į ilgalaikį turtą ir įrengimus visuose trijose gamyklose buvo panašiam lygyje. Per 2012-2016 metus AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ (13 lentelė) vidutiniškai investavo 2,4 milijono eurų, „Nordzucker Polska Opalenica“ – 1,5 milijono eurų ir „Považsky cukor a.s.“ – 1,7 milijono eurų. „Považsky cukor a.s.“ 2012 – 2016 vidutiniškai įrengimų remontui išleista 1350 tūkst. eurų. „Nordzucker Polska Opalenica“ cukraus gamybos įmonė vidutiniškai išleido 2494 tūkst. eurų per 2012 – 2016 metus. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ vidutiniškai remontui išleido 2000 tūkst. eurų per 2012 – 2016 metų laikotarpį. Įvertinus cukraus gamybos įmonių konkurencingumą per remonto išlaidas, efektyviausiai su cukraus gamybos palaikymu susitvarkė „Považsky cukor a.s.“. Konkurencingiausias cukraus gamybos įmonė tiekiant įvairių pakuočių cukrų - „Nordzucker Polska Opalenica“ per penkmetį pakavęs vidutiniškai 12,41 eurai tonai cukraus. Nekonkurencingiausia cukraus gamybos įmonė pakavimo srityje - "Považsky cukor a.s.", pakavusi 5 metų laikotarpyje už 32,80 eurai tonai cukraus. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ vidutinė 5 metų pakavimo savikaina buvo 18,47 eurai tonai cukraus.

Apibendrinant atliktą įmonių AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ veiklos ir finansinių rodiklių lyginamąją analizę, galima teigti, kad efektyviausiai analizuojamu laikotarpiu veikė remiantis pelningumo rodikliais „Nordzucker Polska Opalenica“ cukraus gamybos įmonė, AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ geriausiai gebėjo padengti savo įsipareigojimus cukraus gamybos įmonė, remiantis likvidumo rodikliais, konkurencingiausia cukraus gamybos įmonė pagal cukraus gamyklos palaikymą ir remontą buvo „Považsky cukor a.s.“, geriausias pakavimo rodiklius cukraus tonai per 2012 – 2016 laikotarpį turėjo „Nordzucker Polska Opalenica“, konkurencingiausios kainos buvo AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ cukraus gamybos įmonėje.

4.2.2. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ SSGG analizės rezultatai

Remiantis atlikta AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ SSGG analize (žr. 10 lent.), pagrindinės įmonės stiprybės - gebėjimas lanksčiai reaguoti į rinkos pasikeitimus bei lyderiavimas cukraus gamyboje ir pardavimuose Baltijos šalyse. Pagrindinės AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ galimybės, siekiant po 2017 metų cukraus kvotų ES panaikinimo, yra cukraus gamybos didinimas, taip sumažinant fiksuotus gamyklos kaštus cukraus tonai, o taip pat investicijos į greitai atsiperkančias technologijas, kurios sudarytų sąlygas didinti našumą bei cukraus išeią, gerinti cukraus sandėliavimą ir cukraus kokybę. Įmonės AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ pagrindinės silpnybės yra technologinis atsilikimas nuo Vakarų Europos cukraus gamyklų bei mažai diversifikuota veikla, lyginant su Vakarų Europos cukraus

gamybos įmonėmis. Didžiausios grėsmės, su kuriomis susiduria AB “Nordic Sugar Kėdainiai”, yra 2017 metų spalio mėnesį naikinama kvotų sistema ir brangiausia cukraus gamybos žaliava - cukriniai runkeliai.

14 lentelė. AB “Nordic Sugar Kėdainiai” SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> • AB “Nordic Sugar Kėdainiai” įmonė yra lyderė cukraus gamyboje ir cukraus pardavimuose Baltijos šalyse; • Įmonė yra nedidelė palyginus su užsienio šalių konkurentais ir gali lanksčiau reaguoti į rinkos pasikeitimus, pakuoti prekybos centru prekinių ženklų cukrų mažesniais kiekiais; <ul style="list-style-type: none"> • AB “Nordic Sugar Kėdainiai” cukraus gamybos įmonė priklauso Nordzucker AG motininei kompanijai ir, esant poreikiui, gali skolintis mažesnėmis nei rinkoje esančiomis palūkanomis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Technologinis atsilikimas nuo didžiausių konkurentų – Vakarų Europos cukraus gamybos įmonių. • Nėra diversifikuota veikla kaip motininės cukraus gamybos įmonės gamyklose Vokietijoje, kur gaminamas ir bioetanolis, kas leidžia lanksčiau veikti. Cukraus kainoms nukritus žemiau savikainos, įmonė turėtų galimybę gaminti bioetanolį. <ul style="list-style-type: none"> • Reikšmingi sprendimai dėl cukraus kainų, gamybos, produktų plėtojimo srityje daromi aukščiausiu lygiu per palyginti ilgą laiką, o tai trukdo greitai reaguoti į rinkos pokyčius.
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> • Galimybė didinti gamybą ir sumažinti fiksuotus kaštus, tenkančius vienam produkcijos vienetui, po 2017 metų cukraus kvotų panaikinimo ES. • Investuoti į greitai atsiperkančius investicinius projektus kaip nauja cukraus talpykla (50 000 tonų), sumažinant sandėlių nuomos ir logistikos kaštus (transportuojant į sandėlius Vilniuje, Varėnoje, Kaune ir Ariogaloje). • Plėsti prekių asortimentą (prekės ženklų pasirinkimą), bendradarbiaujant su prekybos centrais, naujausias produktas – „IKI cukrus“ IKI prekybos tinklui. 	<ul style="list-style-type: none"> • Po 2017 metų spalio 1 d. panaikinus gamybos kvotas, neaiškios cukraus kainų pokyčių tendencijos; <ul style="list-style-type: none"> • Didelė cukrinių runkelių supirkimo kaina, kuri sutartimis pririšta prie AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ EBIT rezultato. Savikainoje cukrinių runkelių kaštai sudaro didžiausią dalį – 70 proc.; • Didėjanti konkurencija pasaulyje cukraus gamybos sektoriuje - per 5 metų laikotarpį, vertinant mėnesio kvotinio cukraus kainas, jos svyravo nuo minimalios 420 iki maksimalios 870 eurų už toną

Remiantis atlikta „Nordzucker Polska Opalenica“ SSGG analize (žr. 11 lent.), pagrindinės įmonės stiprybės yra mažiausia cukraus gamybos savikaina Nordzucker AG grupėje ir įmonės dydis. Įmonė yra vidutinė lyginant su užsienio šalių konkurentais ir gali lanksčiau reaguoti į rinkos pasikeitimus. Pagrindinės „Nordzucker Polska Opalenica“ galimybės – pašarų asortimento plėtra, (dabar parduodama tik melasa) ir bendradarbiavimo su dukterinės cukraus gamybos įmonės gamykla

Chelmzoje didinimas, taip sumažinant fiksuotus pardavimų bei logistikos kaštus. Pagrindinės „Nordzucker Polska Opalenica“ silpnybės - cukraus sandėliavimo talpos neturėjimas ir didelės energetinės išlaidos. Cukraus sandėliavimo kaštai įmonėje yra vieni didžiausių Nordzucker AG grupėje. Cukraus virimui naudojama anglis. Griežtėjant ES aplinkosaugos reikalavimams reikalingos didelės investicijos į šiluminės energijos pakeitimą gamybai. Didžiausios grėsmės „Nordzucker Polska Opalenica“ įmonei konkurentų gausa cukraus gamybos pramonėje Lenkijoje.

15 lentelė. „Nordzucker Polska Opalenica“ SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> • Cukraus gamybos įmonė „Nordzucker Polska Opalenica“ gamina cukrų mažiausia savikaina Nordzucker AG grupėje. • Įmonė yra vidutinė, lyginant su užsienio šalių konkurentais, ir gali lanksčiau reaguoti į rinkos pasikeitimus; • Cukraus gamybos įmonė priklauso Nordzucker AG motininei kompanijai ir, esant reikalui, gali skolintis mažesnėmis nei rinkoje esančiomis palūkanomis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Neturi siloso sandėliavimo talpos. Cukraus sandėliavimo kaštai, tenkantys tonai cukraus, yra vieni didžiausių Nordzucker AG grupėje. • Cukraus virimui naudojama anglis. Griežtėjant ES aplinkosaugos reikalavimams, bus reikalingos didelės investicijos į šiluminės energijos pakeitimą gamybai (pvz. anglių keitimas į dujas); • Technologinis atsilikimas nuo didžiausių konkurentų - Vokietijos cukraus gamybos įmonių.
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> • Galimybė didinti bendradarbiavimą su dukterinės cukraus gamybos įmonės gamykla Chelmzoje ir sumažinti fiksuotus pardavimų – logistikos kaštus. • Plėsti pašarų asortimentą, dabar parduodama tik melasa. • Galimybė būti konkurencingesniu cukraus kainos lygmenyje, esant plaukiojančiam zloto valiutos kursui. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cukraus gamybos įmonė turi 17 konkurentų cukraus gamybos pramonėje Lenkijoje. • Griežtėjantys ES aplinkosaugos reikalavimai. • Konkurencingesnės žemės ūkio kultūros Lenkijoje gali sąlygoti runkelių, cukraus gamybos žaliavos, brangimą.

Remiantis atlikta „Považsky cukor a.s.“ SSGG analize (žr. 12 lent.), pagrindinės įmonės stiprybės - lyderiavimas cukraus gamybos bei pardavimų srityje Slovakijoje ir nepertraukiama gamybos trukmė. Įmonė gali gaminti cukrų visus metus: po runkelių sezono pabaigos iš sacharozės sirupo, taip sumažindama cukraus sandėliavimo sąnaudas, kurios yra didesnės už sirupo saugojimo kaštus. Cukraus gamybos įmonės „Považsky cukor a.s.“ pagrindinės galimybės –šalutinės produkcijos ir pašarų asortimento plėtra ir bendradarbiavimas su Lenkijoje esančiomis dviem motininei kompanijai priklausančiomis gamyklomis technologijų ir pardavimų klausimais. „Považsky cukor a.s.“

pagrindinės silpnybės - didelė cukraus gamybos savikaina, lyginant su didžiausiais konkurentais iš Lenkijos ir nediversifikuota veikla kaip motininės kompanijos gamyklose. Parduodama tik melasa, negaminami kiti šalutiniai produktai iš cukrinių runkelių išspaudų. Didžiausios „Považsky cukor a.s.“ grėsmės - didelė cukraus gamybos įmonių konkurencija iš kaimyninės Lenkijos ir neaiškios cukraus kainų pokyčių tendencijos po 2017 metų spalio 1 d., panaikinus ES cukraus gamybos kvotas.

16 lentelė. „Považsky cukor a.s.“ SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
<ul style="list-style-type: none"> • Cukraus gamybos ir pardavimų lyderė Slovakijoje. • Įmonė gali gaminti cukrų visus metus. Po runkelių sezono pabaigos cukrus gaminamas iš sacharozės sirupo, taip sumažinamos cukraus sandėliavimo sąnaudos, kurios yra didesnės už sirupo saugojimo kaštus. • Cukraus gamybos įmonė priklauso Nordzucker AG motininei kompanijai ir, esant poreikiui, gali skolinti mažesnėmis nei rinkoje esančiomis palūkanomis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Didelė cukraus gamybos savikaina, lyginant su didžiausiais konkurentais Lenkijoje; • Nėra diversifikuota veikla kaip motininės kompanijos gamyklose. Parduodama tik melasa, nėra kitų produktų gamybos iš cukrinių runkelių išspaudų. • Blogiausi finansiniai rodikliai grupėje.
Galimybės	Grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> • Galimybė didinti gamybos našumą, kuris yra mažiausias tarp visų trijų nagrinėjamų šalių gamybos įmonių. • Plėsti pašarų asortimentą; dabar parduodama tik melasa; • Daugiau bendradarbiauti su Lenkijoje esančiomis dviem dukterinei kompanijai priklausančiomis gamyklomis technologijų ir pardavimų klausimais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Didėjanti konkurencija tarp įmonės ir cukraus gamybos įmonių Lenkijoje. • Runkelių kaštai savikainoje sudaro didžiąją dalį – 65 proc.; • Po 2017 metų spalio 1 d. panaikinus gamybos kvotas, neaiškios cukraus kainų pokyčių tendencijos.

Apibendrinant atliktą SSGG analizę, galima rasti bendrų cukraus gamybos įmonėms: AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“, būdingų stiprybių – visos analizuojamos įmonės priklauso Nordzucker AG motininei kompanijai ir, esant poreikiui, gali skolintis mažesnėmis nei rinkoje palūkanomis su motininės kompanijos garantijomis. Viena iš bendrų AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ silpnybių - technologinis atsilikimas nuo Vakarų Europos cukraus gamybos įmonių. Didelis atsilikimas yra automatikos srityje: gamyba analizuojamose Lietuvos, Lenkijos ir Slovakijos gamyklose reikalauja daugiau prižiūrinčio personalo. Griežtėjantys darbo saugos reikalavimai Nordzucker AG grupėje neleidžia sumažinti darbuotojų skaičiaus, neįdiegus pažangių automatizavimo ar kitų technologinių

sprendimų. Dėl investicijų į technologijų atnaujinimą sprendžiama grupės mastu. Nordzucker AG grupės cukraus gamyklos konkuruoja dėl investicijų, rašomi investiciniai projektai ir lyginamas atsipirkimo laikotarpis. Technologinis atsilikimas nuo Vakarų Europos cukraus fabrikų didina cukraus savikainas, taip pat didina darbo jėgos poreikį cukraus gamyboje AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ cukraus gamyklose. „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ cukraus gamybos įmonės turi vienodas galimybes plėsti pašarų asortimentą, neapsiribojant melasos gamyba ir pardavimu. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ cukraus gamybos įmonės stiprybė, kad ji yra nedidelė, lyginant su užsienio šalių konkurentais, ir gali lanksčiau reaguoti į rinkos pasikeitimus, pakuoti mažesniais kiekiais prekybos centrų prekinių ženklų cukrų. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ konkurencingumą didina – Baltijos šalyse yra tik 2 cukraus gamyklos, o transportuoti žemės transportu supakuotą cukrų po 1 kilogramą ant palečių mažmeniniams prekybininkams iš artimiausių gamyklų Lenkijoje kainuoja 15-20 eurų viena tona cukraus.

4.3. Cukraus gamybos įmonių tarptautinio konkurencingumo didinimo galimybės

Pasaulinė cukraus rinka - žaliavų rinka. Pasaulinėse žaliavų biržose cukrumi prekiauja daug pasaulio cukraus gamybos įmonių, finansinėse rinkose išvestinėmis finansinėmis priemonėmis, susijusiomis su cukraus prekyba, prekiauja investuotojai. Cukraus kainos daugiausiai priklauso nuo pasiūlos – paklausos dėsnio. Nekvotinio cukraus kaina (gaminamo Europoje), kuriuo prekiaujama pasaulinėje rinkoje, 3-įj cukraus gamybos įmonių AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ pardavimų ataskaitos parodė, kad mėnesio vidutinės kainos penkių metų bėgyje svyravo nuo minimalios 275 eurų už tona iki 555 eurų už toną cukraus. Kainų pokytis buvo virš 100 proc. Dideli kainų pokyčiai trumpajame laikotarpyje reiškia, kad, norint išlikti cukraus gamybos rinkoje, turi būti konkurencingu. Marketingo priemonių reikšmė pasireiškia Nordzucker AG grupėje išskirtinai specialiams cukraus produktams, gaminamiems Skandinavijos šalyse, t.y uogienių cukrui, cukraus kubeliams, įvairiems sirupams, ekologiniam cukrui, rudam kubelių cukrui ir kitiems cukraus rūšims. 99 proc. balto cukraus sudėties sudaro sacharozė. Iš skirtingų kokybinių rodiklių galima būtų išskirti cukraus spalvą ir kristalo dydį. Galima teigti, kad visos cukraus gamybos įmonės pagamina identišką produktą ir marketingo priemonės lemia mažiausiai. 2015 metais Nordzucker AG užsakymu atliktas tyrimas parodė, kad vienodos kokybės baltojo cukraus pasirinkimą ES tarp vartotojų 60 proc. lemia kaina. Tyrimas patvirtino, kad reikšmingiausiu konkurencingumo faktoriumi tampa savikaina. Turint konkurencingą savikainą – mažesnę nei konkurentų, turint pažangesnius technologinius ir automatizuotus procesus, galima išlikti konkurencingu. Net ir pasaulinės cukraus kainos svyravimai kelis kartus sumažina įtaką įmonės finansiniams rezultatams ir finansiniams rodikliams. Cukraus gamybos įmonės, turinčios mažesnę savikainą, gali konkuruoti kainomis, turint mažesnę cukraus atsargų kiekį gali mažinti parduodamo cukraus kiekį ir laukti kainų

cukraus rinkoje kilimo. Pagrindinis laimėtojas panaikinus ES cukraus kvotas ir laisvai atsivėrus pasaulinei rinkai - vartotojai.

Cukraus gamybos įmonių tarptautinis konkurencingumas labai priklauso nuo technologijų, kurias naudoja cukraus gamybos procese ir cukraus gamybos našumo didinimo. Vienas svarbiausių veiksnių, veikiančių cukraus savikainą yra fiksuoti cukraus gamybos kaštai – inžinierių atlyginimai, gamyklos palaikymas – remonto išlaidos, pastatų eksploatacijos sąnaudos ir kiti fiksuoti kaštai, nepriklausantys nuo cukraus pagaminamo kiekio. Siekiant padidinti įmonių AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ konkurencingumą, būtina investuoti į technologijas, kurios mažintų cukraus savikainą. Norint mažinti cukraus savikainą reikia didinti pagaminamo cukraus kiekį per gamybos laikotarpį. Tam reikia didinti gamyklų našumą.

Antras tarptautinio konkurencingumo didinimo būdas cukraus gamybos įmonėse – didinti cukraus išeigą iš cukrinių runkelių, kuri AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ 2012-2016 metų laikotarpį siekė apie nuo 88 proc. iki 91 proc. (žr. 16 lent.). Didžioji dalis cukraus lieka šalutiniame produkte melasoje. 1 procentiniu punktu padidinus cukraus gamybos išeigą, vidutiniškai galima pagaminti visuose gamyklose (pagal praėjusių 5 lygį) apie 1200 tonų daugiau balto cukraus. Įvertinus cukraus ir melasos kainų skirtumą, kuris yra 150-200 eurų už toną parduoto cukraus, cukraus gamybos įmonių išeigos padidėjimas padidintų pardavimų pajamas 180-240 tūkst. eurų. Dėl pajamų didėjimo, augtų visi cukraus gamybos įmonių pelningumo rodikliai. Cukraus gamybos išeigos didinimui reikia investuoti į pažangesnes technologijas, bendradarbiaujant su grupės cukraus gamybos įmonėmis vakaruose - Danijoje, Vokietijoje ir Švedijoje, kur cukraus gamybos išeiga siekia 95 proc. Cukraus išeigos didinimui taip pat svarbu labiau bendradarbiauti su cukrinių runkelių augintojais, siekiant aukštesnės kokybės cukrinių runkelių žaliavos, kuri daro įtaką cukraus gamybos išeigai.

Trečias būdas didinti cukraus gamybos įmonių konkurencingumą – investuoti į cukraus sandėliavimo talpas- silosus. AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ turi 40 tūkst. tonų cukraus talpyklą silosą. Silosas užtikrina tinkamą cukraus kokybę, paprastesnis cukraus padavimas į pakavimo linijas, mažiau rankinio darbo, sutaupoma transporto išlaidų cukraus vežiojimui tarp sandėlių, sandėlių nuomos ir pakavimo medžiagų. Siloso investicija viena iš brangiausių cukraus gamybos pramonėje – priklausomai nuo tipo ir talpos kainuojanti 8-10 milijonų eurų. Ši investicija atsiperka per 4-5 metus, o tarnavimo laikas – iki 50 metų. „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ cukraus gamybos įmonės neturi siloso ir ateityje, pagerėjus finansiniai būklei galėtų investuoti į siloso talpas.

17 lentelė. Cukraus išeigos pokyčiai (proc.) 2012-2016 metais

	2012	2013	2014	2015	2016
Cukraus išeigos koeficientas AB „Nordic Sugar Kėdainiai“	91,0%	90,5%	91,0%	92,0%	89,7%
Cukraus išeigos koeficientas Nordzucker Polska Opalenica	88,8%	88,6%	89,4%	89,5%	88,9%
Cukraus išeigos koeficientas Považsky cukor a.s.	88,6%	88,0%	88,9%	89,1%	88,0%

Apibendrinant galima teigti, kad, panaikinus cukraus kvotų sistemą Europos Sąjungoje 2017 spalio 1 dieną, Europos cukraus gamybos įmonės susidurs su iššūkiais optimizuojant gamybą, uždarant nekonkurencingas cukraus gamyklas. Investuojant į naujausias energijos taupymo, cukraus gamybos išeišgos didinimo, automatizavimo ir sandėliavimo technologijas galima padidinti cukraus gamybos įmonių tarptautinį konkurencingumą. Tai leistų ES cukraus gamybos įmonėms išlikti rinkoje ir sėkmingai konkuruoti su cukraus gamybos įmonėmis visame pasaulyje.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Išanalizuoti cukraus gamybos įmonių tarptautinio konkurencingumo ypatumus.

Cukraus įmonių tarptautiniam konkurencingumui daro didelę įtaką makroaplinkos veiksniai: ekonominiai, socialiniai, politiniai bei gamtiniai. Cukraus gamybos rinka skiriasi nuo kitų gamybos rinkų, nes yra stipriai yra reguliuojama valstybės ir reglamentuojama daugybės įvairių tarptautinių susitarimų. Cukraus rinka yra gana uždara ir viena labiausiai reguliuojamų, todėl čia dominuoja didelės įmonės, ilgai veikiančios rinkoje. Maisto produktų ir gėrimų pramonė laikoma viena didžiausių gamybos sektorių ES, nes pagamina 1,8 proc. ES bendrojo vidaus produkto, pasižymi santykinai dideliu ūkio subjektų skaičiumi, dideliu darbo jėgos poreikiu, žemos kvalifikacijos jaunų darbuotojų skaičiumi, žema ar vidutine technologija. ES, prieš 2006 m. cukraus reformą buvusi viena didžiausių pasaulio cukraus eksportuotojų, tapo antrąja pagal dydį importuotoja pasaulyje po įgyvendintos reformos. Konkurencijos sąlygomis šio sektoriaus įmonės turi keisti savo elgseną ir prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Kinta cukraus gamybos įmonių konkurencingumo aspektas – nuo siekio įvaldyti didesnę vidaus rinkos dalį pereita prie siekio įgyti gebėjimų konkuruoti tarptautinėje rinkoje ir išlikti konkurencingomis šioje rinkoje. ES cukraus rinka vis dar išlieka reikšminga bendrajame pasaulio cukraus rinkos kontekste, nes sudaro 11 proc. visos cukraus gamintojų rinkos. Lietuvoje cukraus pagaminama žymiai mažiau negu suvartojama, todėl šalies rinka yra deficitinė. Tam, kad cukraus gamybos įmonė galėtų išgyventi, ji turi ne tik plėsti savo veiklą, bet ir keisti savo elgseną, prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Cukraus gamybos įmonių tarptautinis konkurencingumas ir jį sąlygojantys veiksniai mažai nagrinėti mokslinėje literatūroje. Atskiri autoriai nagrinėjo maisto pramonės sektoriaus įmonių konkurencingumą, naudodami skirtingas metodikas.

2. Išnagrinėti tarptautinio konkurencingumo vertinimo metodus ir problematiką.

Tarptautinio konkurencingumo vertinimui taikomos įvairios metodikos, kriterijai ir rodikliai, tačiau vieningos ir standartizuotos vertinimo sistemos nėra. Visos konkurencingumo vertinimo metodikos skiriasi savo aprėptimi, tikslais ir vertinamais objektais. Konkurencingumo vertinimo metodikas galima išskirti į tokias pagrindines grupes: makroekonominių ir šakos įmonių ekonominės veiklos rezultatų analizė, lyginamoji analizė, Geroji patirtis, M. E. Porter „Deimanto“ arba konkurencinių

pranašumų modelis, SSGG analizė ir konkurencingumo vertinimas per finansinių rodiklių prizmę. Yra skiriamos penkios konkurencingumo vertinimo metodikos: vertinančios konkurencingumo rodiklius, ekonomikos sektorių konkurencingumą, konkurencingumą tarptautiniu lygmeniu, konkurencingumą regiono ar šalies lygmeniu bei vertinančios ekonominės politikos konkurencingumą. Atskirai konkurencingumas yra vertinamas pagal Pasaulio banko, Europos Komiteto, Naujosios Zelandijos tyrimo, mokslo ir technologijų ministerijos ir Vietinių išteklių sąnaudų metodikas. Pagrindiniai rodikliai pagal kuriuos vertinamos įmonės yra šakos įmonių skaičius, darbo jėgos kokybė, šakos našumas, darbuotojų skaičius, šakos apyvarta, apyvarta vienam darbuotojui, šakos sukuriama BVP dalis, šakos sukuriama pridėtinė vertė, pridėtinė vertė vienam darbuotojui, tiesioginės užsienio ir materialinės investicijos į šaką. Atliekant konkurencingumo vertinimą, susiduriama su teorinėmis, praktinėmis vertinimo problemomis, apribojimais, su mikroaplinkos komponentų tyrimais. Vertinant įmonių tarptautinį konkurencingumą, skaičiuojami finansiniai rodikliai, rodiklių didinimo galimybės ir numatomos konkrečios priemonės didinti konkurencingumą.

3. Cukraus gamybos įmonių tarptautinio konkurencingumo vertinimui pasirinktos veiklos bei finansinių rodiklių lyginamoji analizė ir SSGG analizė. Atlikta įmonių AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ veiklos ir finansinių rodiklių lyginamoji analizė parodė, kad Lenkijos cukraus gamybos įmonės „Nordzucker Polska Opalenica“ bendrojo pelningumo, veiklos pelningumo, nuosavo kapitalo pelningumo ir turto pelningumo rodikliai buvo aukštesni lyginant su analogiškais Lietuvos ir Slovakijos cukraus gamybos įmonių rodikliais analizuojamu 2012-2016 metų laikotarpiu. „Považsky cukor a.s.“ įmonės tarptautinio konkurencingumo rodikliai išliko žemiausi, lyginant trijų įmonių rodiklius, visu nagrinėjamu laikotarpiu. Visų trijų analizuojamų įmonių likvidumo rodikliai bei įsiskolinimo koeficientai reikšmingai nesiskyrė. Apibendrinant atliktos lyginamosios analizės rezultatus, konstatuota, kad Lenkijos cukraus gamybos įmonės „Nordzucker Polska Opalenica“ tarptautinio konkurencingumo rodikliai buvo aukštesni lyginant su Lietuvos įmonės AB „Nordic Sugar Kėdainiai“ ir Slovakijos įmonės „Považsky cukor a.s.“ analogiškais rodikliais nagrinėtu 2012-2016 metų laikotarpiu. Tai rodo, kad Lenkijos cukraus gamybos įmonė „Nordzucker Polska Opalenica“ geriau gebėjo konkuruoti tarptautinėje rinkoje nei analizuotos Lietuvos ir Slovakijos cukraus gamybos įmonės nagrinėtu laikotarpiu. Apibendrinant atliktos SSGG analizės rezultatus galima išskirti vieną būdingą visoms trimis cukraus gamybos įmonėms: AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“, silpnybę, t.y. technologinį atsilikimą nuo Vakarų Europos cukraus gamybos įmonių. Pagrindinė grėsmė, su kuria susidurs AB „Nordic Sugar Kėdainiai“, „Nordzucker Polska Opalenica“ ir „Považsky cukor a.s.“ cukraus gamybos įmonės - padidėjusi konkurencija, panaikinus kvotų sistemą Europos Sąjungoje 2017 spalio 1 dieną.

4. Viena pagrindinių cukraus gamybos įmonių tarptautinio konkurencingumo didinimo galimybių yra investicijos į naujas technologijas, kurios padėtų sumažinti cukraus savikainą. Norint sumažinti cukraus savikainą būtina padidinti pagaminamo cukraus kiekį per gamybos laikotarpį. Siekiant padidinti cukraus gamybos įmonių gebėjimą konkuruoti tarptautinėje rinkoje būtina padidinti gamybos procesų efektyvumą, kuris padidintų cukraus išeigą iš cukrinių runkelių. Cukraus išeigai padidėjus, padidėtų cukraus pardavimo pajamos, o tai sąlygotų cukraus gamybos įmonių pelningumo rodiklių, t.y. tarptautinio konkurencingumo rodiklių didėjimą. Dar viena cukraus gamybos įmonių tarptautinio konkurencingumo didinimo galimybė yra investicijos į naujas cukraus sandėliavimo talpas, tai sudarytų sąlygas sumažinti didelius fiksuotus pardavimo kaštus ir pagerinti saugomo cukraus kokybę. Investicijos į naujausias energijos taupymo, cukraus gamybos išeigos didinimo, automatizavimo ir sandėliavimo technologijas sudarytų sąlygas padidinti cukraus gamybos įmonių tarptautinį konkurencingumą. Tai leistų ES cukraus gamybos įmonėms išlikti rinkoje ir sėkmingai konkuruoti su gamintojais visame pasaulyje.

LITERATŪRA

Akben-Selcuk, E. (2016). Factors Affecting Firm Competitiveness: Evidence from an Emerging Market. *International Journal of Financial Stud*, 4(9). doi:10.3390/ijfs4020009

Ališauskas, K., Karpavičius, H. ir Šeputienė, J. (2005). *Inovacijos ir projektai*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.

Astrauskaitė, M., Kern, R. M., ir Notelaers, G. (2014). An individual psychology approach to underlying factors of workplace bullying. *The Journal of individual psychology*, 70(3), 220–244.

Bagdžiūnienė, V. (2011). *Įmonių veiklos planavimas ir analizė*. Vilnius: Conto litera.

Banytė, A. ir Rodomanskaitė, J. (2003). Šalies konkurencingumo koncepcijos esmė ir pagrindinės nuostatos. *Inžinerinė ekonomika: įmonės funkcionavimo ekonominės sąlygos*, 32(1), 61–68.

Bavorova, M. (2003). *Influence of policy measures on the competitiveness of the sugar industry in the Czech Republic*. [žiūrėta 2017-03-02]. Prieiga per internetą <http://www.agriculturejournals.cz/publicFiles/59373.pdf>

Beniušienė, I. ir Svirskienė, G. (2008). Konkurencingumas: teorinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 18(4), 32-40.

Bosas, A. (2002). *Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.

Bruneckienė, J. (2010). Šalies regionų konkurencingumo vertinimas įvairiais metodais: rezultatų analizė ir vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*, 15, 25-31.

Bruneckienė, J. ir Kilijonienė, A. (2011). Lietuvos regionų konkurencingumo klasterinė analizė. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 25(1), 60-69.

Buckley, P., Le Pass, Ch. Ir Prescott, K. (1988). Measures of International Competitiveness. *Journal of Marketing Management*, 4(2), 175-200 [žiūrėta 2017-04-02]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/profile/Peter_Buckley/publication/233254623_Measures_of_International_Competitiveness_A_Critical_Survey/links/00b4953c660b1ba8ce000000/Measures-of-International-Competitiveness-A-Critical-Survey.pdf

Burgess, K. (2015). Life looks sweeter for RGF as it offloads sugar business. *Financial Times*, May 3. [žiūrėta 2017-01-06]. Prieiga per internetą www.ft.com/cms/s/0/c4271f34-ef54-11e4-87dc-00144feab7de.html#axzz3mYhTUkew

BŽŪP reforma. Baigiantis restruktūrizavimo procesui Komisija palankiai vertina ES cukraus reformą, 2009. [žiūrėta 2017-02-16]. Prieiga per internetą http://europa.eu/rapid/press-release_IP-09-366_lt.htm

CEFS sugar statistics 2015. [žiūrėta 2017-02-15]. Prieiga per internetą <http://www.comitesucre.org/site/wp-content/uploads/2016/03/SUGAR-STATISTICS-2015.pdf>

Chidi, O. T., Babatunde, O., Titus, A. (2011). External and Internal Environments of Businesses in Nigeria: An Appraisal. *International Bulletin of Business Administration*, 12, 15-23.

Comite europeen des fabricants de sucre. Sugar statistics. (2012). [žiūrėta 2017-01-20]. Prieiga per internetą <http://www.comitesucre.org/userfiles/CEFSproc.20SUGARproc.20STATISTICSproc.202012.pdf>

Damanskytė, I. (2006). Inovacijų diegimo ir valdymo ypatumai paslaugų įmonėse Šiaulių mieste. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 15(9), 335-339.

Depperu, D. ir Cerrato, D. (2005). Analyzing International Competitiveness At The Firm Level: Concepts And Measures. [žiūrėta 2017-03-06]. Prieiga per internetą http://dipartimenti.unicatt.it/dises-wp_azzurra_05_32.pdf

Droj, L. (2012). Financial performance analysis based on the financial statements for the companies located in the bihor-hajdu Euroregion_ [žiūrėta 2017-04-12]. Prieiga per internetą <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2012/n2/068.pdf>

Dubinas, V. ir Smilga, E. (2008). Strateginio valdymo panaudojimo galimybės Lietuvoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 47, 23-42.

Dumčiuvienė, D., Meilienė, E. ir Snieška, V. (2005). Konkurencingumo ir sanglaudos ryšiai Europos Sąjungos politikos kontekste. Viešojo politika ir administravimas, 13, 47-59.

Europos Sąjungos struktūrinės paramos poveikio Lietuvos konkurencingumui vertinimas (2015). Galutinė ataskaita. 2015 m. balandžio 27 d. [žiūrėta 2017-01-22]. Prieiga per internetą http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/fm/failai/Ataskaitos/Konkurencingumo_vertinimas_ataskaita_LT.pdf

European Union. (2017). Living in the EU. [žiūrėta 2017-01-22]. Prieiga per internetą https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/living_en.

Friedman, M. (1998). *Kapitalizmas ir laisvė*. Vilnius: ALK.

Fursa, A.V. (2016). Improvement strategy of competitive ability in the production of sugar beet and sugar. *Economy of AIC November 1*. [žiūrėta 2017-01-06]. Prieiga per internetą <http://ezproxy.biblioteka.ku.lt:3672/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=6d390de2-d042-4906-9b2e-f3a31df05cc4proc.40sessionmgr4008&hid=4212>

Gapšys, A. (2013). Žemės ūkio sektorių tarptautinio konkurencingumo vertinimas. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 35(3), 376-383.

Gavelytė, D. ir Navickienė, R. (2013). Inovacijų taikymas turizmo versle. *Mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos mokslinių straipsnių rinkinys*, 107-117.

Grebliauskas, A. ir Stonys, M. (2012). Lietuvos pramonės eksporto konkurencingumo vertinimas. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, 6(2), 49-72.

Gudelytė, L., Navickienė, O. ir Valentinaitė, A. (2014). Socialinių reiškinių vertinimo indeksų sudarymo ypatumų ir problemų apžvalga. *Socialinės technologijos. Social Technologies*, 4(2), 401-413.

Hernandez, Ch. G. V. (2015). Theoretical approaches for the analysis of innovation capacity as a factor that affects the competitiveness of software industry of jalisco. *A Journal of Management*, 8(1), 1-27.

Herrmann, A. (2008). Choosing and Successfully Sustaining Competitive Strategies in the European Pharmaceutical Industry. [žiūrėta 2017-04-02]. Prieiga per internetą http://www.mpifg.de/pu/mpifg_dp/dp08-9.pdf

Išoraitė, M. (2010). Jaunimo požiūrio tyrimas apie inovacijų strategijos realizavimo galimybes kaimo turizmo sektoriuje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 19(3), 164–177.

Jankowska, B. (2011). Implications of cooptation for international competitiveness and internationalization of firms: perspective of SME and Large companies. *International Journal of business and management studies*, 3(1), 49-58.

Juozaitytė, L. (2007). *Įmonės finansai: analizė ir valdymas*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.

Jucevičienė, P. (2007). *Besimokantis miestas: monografija*. Kaunas: Technologija.

Kondrakiewicz, T. (2009). Processes of concentration in sugar industry. *Olsztyn economic journal*, 4(1). [žiūrėta 2017-03-02]. Prieiga per internetą http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Olsztyn_Economic_Journal/Olsztyn_Economic_Journal-r2009-t4-n1/Olsztyn_Economic_Journal-r2009-t4-n1-s106-124/Olsztyn_Economic_Journal-r2009-t4-n1-s106-124.pdf

Konkurencija (2017). [žiūrėta 2017-03-04]. Prieiga per internetą <http://www.virtualiklase.lt/medziaga/>

Kripendorf, K. (2008). *Pranašumo menas*. Vilnius: Tyto alba.

Kryptis - konkurencinis pranašumas. *4-tasis Lietuvos įmonių vadovų nuomonių tyrimas* (2016). [žiūrėta 2017-01-22]. Prieiga per internetą https://www.pwc.com/lt/lt/assets/publications/Lietuvos_įmonių_vadovų_nuomonių_tyrimas_Verslas_2016_2016_10_14.pdf

Kriščiukaitienė, I., Andrikienė, S. ir Galnaitytė, A. (2010). *Žemės ūkio sektoriaus plėtros perspektyvos*. Vilnius: Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas.

Krugman, R. P. (1996). Making sense of the competitiveness debate [žiūrėta 2017-03-17]. Prieiga per internetą <https://www.staff.ncl.ac.uk/david.harvey/ACE2006/Competition/KrugmanComp.pdf>

Kvinauskaitė, V. ir Snieška, V. (2003). Konkurencinės rinkos paklausos vertinimas ir prognozavimas. Kaunas: Technologija.

Lekavičienė, D. ir Juščius, V. (2006). Finansinių rodiklių panaudojimas įmonių konkurencingumo vertinimui. *Apskaitos ir finansų mokslas ir studijos: problemos ir perspektyvos*, 1, 116-121.

Lietuvos Respublikos žemės ūkio ministerija. (2015). *Cukraus pramonė*. [žiūrėta 2017-02-28]. Prieiga per internetą <https://zum.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/zemes-ir-maisto-ukis/maisto-pramone/cukraus-pramone>

Lietuvos Respublikos Ūkio ministerija (2014). Dėl Lietuvos eksporto plėtros 2014-2020 metų gairių patvirtinimo (2014 m. sausio 27 d. Nr. 4-58). [žiūrėta 2017-04-06]. Prieiga per internetą <http://ukmin.lrv.lt/uploads/ukmin/documents/files/4-58%20.pdf>

Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2010). Dėl Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategijos (2010 m. vasario 17 d. Nr.163) [žiūrėta 2017-04-06]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.C83B3A35D7D6>

Liučvaitienė, A. ir Peleckis, K. (2011). Konkurencinio pranašumo formavimo globalioje rinkoje: teorinės prielaidos ir vertinimo galimybės. *Contemporary issues in business, management and education*, 14, 181-194.

Liučvaitienė, A. ir Peleckis, K. (2011). Šiuolaikinio verslo konkurencingumo formavimo ir vertinimo teoriniai modeliai ir jų taikymo galimybės. *Contemporary issues in business, management and education*, 15, 195-210.

Lobanova, L. (2001). Konkurencingumo modelis: žmogiškųjų išteklių kokybės potencialas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 20, 135-155.

Mackevičius, J. (2009). *Finansinių ataskaitų auditas ir analizė*. Vilnius: TEV leidykla.

Mačiulytė-Šniukienė A. ir Paliulis, N. K. (2011). Šalies ūkio konkurencinio pranašumo didinimo problemos ir galimybės: darbo produktyvumo atvejis. *Verslas XXI amžiuje*, 4(3), 35- 42

Maisto produktų ir gėrimų gamybos sektoriaus studija (2008). [žiūrėta 2017-02-06]. Prieiga per internetą http://www.kpmc.lt/Skelbimai/SEK_LT/maistoproc.20studijaproc.20vidiniaiproc.20final.pdf

Maksvytienė, I. (2002). Ekonominis konkurencingumas: metodologinis aspektas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 125-134.

Market Leader (2017). *Cukrus ir kainų tendencijos pasaulyje*. [žiūrėta 2017-01-22]. Prieiga per internetą <http://www.profi-forex.lt/news/entry3000000657.html>.

Masterforex-V Akademija. (2012). *Investuotojams: kaip vystysis cukraus rinka 2012 metais?* [žiūrėta 2017-02-12]. Prieiga per internetą <http://www.profi-forex.lt/news/entry3000000972.html>.

Melnikas, B. (2001). Socialinė ekonominė raida ir mokslo plėtra: strateginiai sprendimai. *Mokslo darbai*, 82-92.

Melnikas, B., Jakubavičius, A. ir Strazdas, R. (2000). Inovacijų vadyba: mokomoji knyga. Vilnius: Technika.

Melnikienė, R. (sud.) (2015). *Lietuvos žemės ir maisto ūkis 2015*. Vilnius: Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas.

Mitkutė, G. ir Nagreckaitė, L. (2005). *Konkurencingumo tyrimo modelių analizė*. [žiūrėta 2017-01-18]. Prieiga per internetą http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/KTU_PI/KNYGA2005proc.20PDF/straipsniai/Plenarinis/Mitkute.proc.20Nagreckaite.pdf

Mozūraitienė, R., Jasinskas, E. ir Simanavičienė, Ž. (2011). Šakių ir Jurbarko sporto klubų konkurencingumą didinantys veiksniai. *Ekonomika ir vadyba*, 16, 225-230.

Navickas, V. ir Malakauskaitė, A. (2009). The economic conditions of enterprise functioning the possibilities for the identification and evaluation of tourism sector competitiveness factors. *Engineering economics*, 61(1), 37-44.

Navickas, V. ir Malakauskaitė, A. (2010). Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas. *Verslas: teorija ir praktika*, 11(1), 5-11.

Njanja, W. L., Ogutu M., Pellisier, R., ir Case, K. (2012). The Effects of the External Environment on Internal Management Strategies within Micro, Small and Medium Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 7(3), 194-205.

Nokkala, M., Finnila, K., Ronty, J. ir Leviakangas, P. (2011). Financial performance of Finnish technical networks [žiūrėta 2017-03-18]. Prieiga per internetą www.vtt.fi/inf/pdf/workingpapers/2011/W163.pdf

Nordic Sugar (2017). [žiūrėta 2017-03-18]. Prieiga per internetą <http://www.nordicsugar.com/>

OECD-FAO Agricultural Outlook 2016-2025. (2016). [žiūrėta 2017-02-16]. Prieiga per internetą <http://www.fao.org/3/a-BO099e.pdf>

Olawale, F. ir Smith, V. A. (2010). Business environmental influences on the availability of debt to new SMEs in South Africa. *African Journal of Business Management*, 9(4), 1778-1789.

Ozer, O. K., Latif, H., Sarusik, M. ir Ergun, O. (2012). International Competitive Advantage of Turkish Tourism Industry: A Comparative Analyse of Turkey and Spain By Using The Diamond Model of M. Porter. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1064 – 1076.

Patiejūnas, K. (2011). Poreforminis cukraus sektorius. *Mano ūkis*, 2, 1-3.

Paunksnienė, J. ir Stalgienė, A. (2009) Pridėtinės vertės augimą sąlygojantys veiksniai maisto ir gėrimų pramonėje. *Žemės ūkio mokslai*, 16(1-2). [žiūrėta 2017-03-02]. Prieiga per internetą <http://www.lmaleidykla.lt/publ/1392-0200/2009/1-2/76-86.pdf>

Petrakis, P. E. (2010). On the Ideal Duration of Entrepreneurial Resources Commitment. *Technology and Investment*, 1, 49-58.

Porter, M. (1998). *The Microeconomic Foundations of Economic Development*. The global competitiveness report. Geneva: World Economic Forum.

Povilaitis, M. ir Čiburienė, J. (2009). Paslaugų inovacijų aplinką lemiantys organizaciniai veiksniai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 49, 85–95.

Petraškevičius, V. (2007). *Konkurencijos politika Europos Sąjungoje: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.

Rahoveanu, M.M.T., ir kt. (2014). *Approaches regarding the competition in Romanian sugar market*. [žiūrėta 2017-03-02]. Prieiga per internetą http://ac.els-cdn.com/S2212567115002932/1-s2.0-S2212567115002932-main.pdf?_tid=a260dff0-f7b0-11e6-b0f8-00000aab0f26&acdnat=1487625049_f060c4f716d0e0eba65df63f671d37f6

Raipa, A. ir Jurkšienė, L. (2013). Inovatyvumas modernizuojant viešąjį valdymą: Baltijos šalių ir Danijos lyginamoji analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 31, 22–32.

Rakauskienė, G. ir Tamošiūnienė, R. (2013). Šalies konkurencingumo pokyčio optimizavimas. *Verslo sistemos ir ekonomika*, 3(2), 167-176.

Rakauskienė, G. ir Tamošiūnienė, R. (2013). Šalies konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Verslas: teorija ir praktika*, 14(3), 177-187.

Research for agri committee - the post-quotas eu sugar sector (2016). [žiūrėta 2017-01-28]. Prieiga per internetą [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/573446/IPOL_STU\(2016\)573446_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/573446/IPOL_STU(2016)573446_EN.pdf)

Rezbova, H. ir Maitah, M. ir Sergienko, O.I. (2015). EU Quota Sugar Market Concentration – the Main Drivers of EU Sugar Market. *Agris on-line Papers in Economics and Informatics*, 7(4) [žiūrėta 2017-01-06]. Prieiga per internetą <http://ezproxy.biblioteka.ku.lt:3672/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6d390de2-d042-4906-9b2e-f3a31df05cc4proc.40sessionmgr4008&vid=17&hid=4212>

Rinkauskaitė, K. (2007). Įmonės konkurencingumas ir jo didinimo veiksniai. *Studentų mokslinės konferencijos „Jaunasis mokslininkas“ straipsnių rinkinys*. [žiūrėta 2017-01-16]. Prieiga per internetą http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2007/vadyba/Rinkauskaite_Kristina.pdf

Samoška, M. (2011). Verslo sąlygų vertinimo metodų analizė. *Mokslas - Lietuvos ateitis*, 4(3), 82-89.

Simanavičienė, Ž., Šimberova, I. ir Bruneckienė, J. (2007). Regionų konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. *Ekonomika*, 77, 68–81.

Shepherd, Ch. ir Pervaiz, K. A. (2000). From product innovation to solutions innovation: a new paradigm for competitive advantage. *European Journal of Innovation Management*, 3(2), 100-106.

Smith, A. (1776). *Wealth of Nation*. [žiūrėta 2017-02-16]. Prieiga per internetą <http://www.econlib.org/library/Smith/smWN1.html#B.I.proc.20Ch.1.proc.20Ofproc.20theproc.20Divisionproc.20ofproc.20Labor>.

Snieška, V. ir Bruneckienė, J. (2009). Measurement of Lithuanian Regions by Regional Competitiveness Index. *Engineering Economics*, 61(1), 45-57.

Snieškienė, G. (2009). Išorinės aplinkos veiksnių poveikio eksporto kainodaros strategijai vertinimas. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 968-975.

Staskevičiūtė, G. ir Tamošiūnienė R. (2010). Šalies konkurencingumas: sampratos raida laiko perspektyvoje. *Verslas: teorija ir praktika*, 11(2), 162.

Sugar Policy Reform in the European Union and in World Sugar Markets. (2007). OECD Publishing, Organisation of Economic Cooperation and Development.

Sveklosacharnoe proizvodstvo v ES (2017). [žiūrėta 2017-01-06]. Prieiga per internetą http://saharonline.ru/production_of_eu.php?enc=602

Szajner, P. (2016). Economic-financial situation of the sugar industry in Poland before the removal of sugar production quotas in the EU. *Economy of AIC, December* [žiūrėta 2017-01-06]. Prieiga per internetą <https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/5850/71.1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Šeputienė, J. ir Brazauskienė, K. (2013). Lietuvos konkurencingumo pokyčių vertinimas Europos Sąjungos kontekste. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 29(1), 30-37.

Šliburytė, L.(2000). *Ekonomikos subjektų konkurencinės aplinkos vertinimas*. Kaunas: Kauno Technologijos universiteto leidykla.

Stanikūnas, R. (2009). *Konkurencijos politika: teorija ir praktika*. Vilnius: TEV.

The Global Competitiveness Report 2015-2016 [žiūrėta 2017-03-26]. Prieiga per internetą http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Compitiveness_Report_2015-2016.pdf

Trappey, A., Trappey, Ch., Hou, J. ir Chen, B. (2004). Mobile agent technology and application for online global logistic services. *Industrial Management & Data Systems*, 104(2), 169-183.

Vaiginienė, E., Kasnauskienė, G. ir Miškinis, A. (2006). Lietuvos aprangos ir tekstilės pramonės konkurencingumo stiprinimo galimybės. *Ekonomika*, 74, 91-107.

Valentinavičius, S. (2000). Pramonės konkurencingumas ir ekonominė plėtra. *Ekonomika*, 52, 486-488.

Valodkienė, G. ir Snieška, V. (2012). Tarptautinis konkurencingumas ir jį lemiantys veiksniai ekonomikos nuosmukio laikotarpiu. *Economics and management*, 17(2), 602-608.

Vasiliauskas, A. (2005). *Strateginis valdymas*. Kaunas: Technologija.

Vijeikis, J. (2007). *Įmonių valdymas*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.

Vijeikis, J. ir Vijeikienė, B. (2003). *Tarptautinis marketingas*. Vilnius: Vilpsa.

Vilpišauskas, R. (2004). Tarptautinis konkurencingumas ir Lietuvos eksporto politika. *Pinigų studijos, 1*, 54-69.

Vitunskienė, V. (2013). *Žemės ūkio ekonomika*. Kaunas: Akademija.

Vrontis, D. ir Pavlou, P. (2008). The external environment and its effect on strategic marketing planning a case study for McDonald's, 2008. [žiūrėta 2017-01-06]. Prieiga per internetą http://unic.academia.edu/DemetrisVrontis/Papers/359733/The_External_Environment_and_Its_Effect_on_Strategic_Marketing_Planning_a_Case_Study_for_McDonalds

Žvirblis, A. (2007). Verslo makroaplinkos komponentų ir veiksnių kompleksinis vertinimas. *Ekonomika, 80*, 103-116.

Žvirblis, A., Mačerinskienė, I. ir Buračas A. (2006). Įmonių konkurentų potencialo vertinimo principai ir baziniai modeliai. *Intelektinė ekonomika. Intellectual economics, 3(1)*, 82-92.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. KONKURENCINGUMO SAMPRATOS

Autorius	Apibrėžimas
Liučvaitienė ir Peleckis, 2011	Konkurencingumas – tai ūkio subjekto gebėjimas operuoti konkurenciniu pranašumu.
Valodkienė ir Snieška, 2012	Konkurencingumas - daugiaaspektė, plačiai vartojama sąvoka, apimanti jį lemiančius veiksnius bei analizuojamą aplinką duotuoju momentu.
Porter, 1998	Konkurencingumas gali reikšti šalies pasirengimą konkuruoti ateityje t.y., turėti galimybę laimėti būsimas varžybas. Taip pat konkurencingumą apibrėžia kaip praeities veiklos žymę. Būti konkurencingam šia prasme reiškia, kad pasisekė užimti tam tikrą gerą padėtį.
Lobanova, 2001	Konkurencingumas-sąvoka, apibendrinanti paklausos produktui charakteristikas, įvertinant įmonės gebėjimą transformuoti funkcinę veiklą bei vadybinę veiklą, tinkamai reaguojant ne tik į pokyčius rinkoje, bet ir į vadybos mokslo inovacinius pasiūlymus, skatinančius konkurencingumą.
Vaiginiene ir kt., 2006	Pramonės konkurencingumą apibūdina kaip toje pramonės šakoje veikiančių įmonių konkurencinių gebėjimų ir verslo aplinkos sąveiką.
Pasaulio ekonomikos forumas, 2006	Konkurencingumas- veiksnių, politikų ir institucijų veiklos derinys, turintis įtakos valstybės konkurencingumo lygiui ir todėl nulemiantis tą gerovės lygį, kurį gali pasiekti tam tikros valstybės ekonomika.
Simanavičienė ir kt., 2007	<i>Plačiuoju požiūriu</i> konkurencingumas apibrėžiamas kaip sugebėjimas gaminti prekes teikti paslaugas, tenkinančias tarptautinių rinkų poreikius, užtikrinti ir didinti savo piliečių realias pajamas. <i>Siauresniu požiūriu</i> konkurencingumui aprašyti kartais naudojami tik atskiri užsienio prekybos (ypač eksporto) arba makroekonominiai (dažniausiai bendrojo vidaus produkto) rodikliai.
Beniušienė ir Svirskienė, 2008	Konkurencingumas- tai sudėtinga sąvoka, apibūdinanti objekto arba subjekto gebėjimą konkuruoti, kintanti laiko, vietos arba sąlygų atžvilgiu.

2 PRIEDAS. AB „NORDIC SUGAR KĖDAINIAI“ PELNO-NUOSTOLIO ATASKAITA

		2012	2013	2014	2015	2016
I.	Pardavimo pajamos	64.319.520	94.310.211	73.430.064	83.303.571	82.955.026
II.	Pardavimo savikaina	-46.576.230	-80.728.572	-67.001.572	-76.058.295	-66.110.292
III.	Bendrasis pelnas	17.743.290	13.581.639	6.428.492	7.245.276	16.844.734
IV.	Veiklos sąnaudos	-4.570.524	-6.796.530	-8.067.467	-6.994.073	-5.473.845
V.	Tipinės veiklos pelnas	13.172.766	6.785.109	-1.638.975	251.203	11.370.889
VI.	Kitos veiklos pajamos – grynasis rezultatas	-418	990.030	318.305	181.273	67.415
VII.	Finansinės ir investicinės veiklos (sąnaudos) – grynasis rezultatas	-608.846	-230.182	-605.308	-364.004	-388.136
VIII.	Įprastinės veiklos pelnas	12.563.502	7.544.957	-1.925.978	68.472	11.050.168
IX.	Pagautė	0	0	0	0	0
X.	Netekimai	0	0	0	0	0
XI.	Pelnas prieš apmokestinimą	12.563.502	7.544.957	-1.925.978	68.472	11.050.168
XII.	Pelno mokestis	-2.003.479	-1.564.502	298.487	-10.320	-1.313.000
XIII.	Grynasis pelnas	10.560.023	5.980.455	-1.627.491	58.152	9.737.168

3 PRIEDAS. AB „NORDIC SUGAR KĖDAINIAI“ BALANSAS

		2013 m. vasario 28 d.	2014 m. vasario 28 d.	2015 m. vasario 28 d.	2016 m. vasario 29 d.	2017 m. vasario 28 d.
	TURTAS					
A.	Ilgalaikis turtas					
I.	Nematerialusis turtas	7.791	1.260.904	0	4.594	2.625
II.	Ilgalaikis materialusis turtas					
II.1.	Žemė ir pastatai	5.304.197	4.436.294	4.095.863	3.865.058	6.158.866
II.2.	Mašinos ir įrengimai	7.504.507	20.571.309	20.327.428	18.925.032	18.962.650
II.3.	Transporto priemonės	38.504	102.743	108.375	269.987	639.496
II.4.	Nebaigta statyba	1.738.236	182.716	95.859	95.859	898.214
	Ilgalaikio materialiojo turto iš viso	14.585.444	25.293.062	24.627.525	23.155.936	26.659.226
III.	Ilgalaikis finansinis turtas	977	0	0	0	0
IV.	Atidėtojo pelno mokesčio turtas	65.450	0	0	0	0
	Ilgalaikio turto iš viso	14.659.662	26.553.966	24.627.525	23.160.530	26.661.851
B.	Trumpalaikis turtas					
I.	Atsargos, išankstiniai apmokėjimai ir nebaigtos vykdyti sutartys					
I.1.	Atsargos	37.627.235	49.717.288	46.352.001	39.653.925	29.178.423
I.2.	Išankstiniai apmokėjimai ir nebaigtos vykdyti sutartys	1.690.127	864.668	419.843	245.573	183.132
	Atsargų, išankstinių apmokėjimų ir nebaigtų vykdyti sutarčių iš viso	39.317.362	50.581.956	46.771.844	39.899.498	29.361.555
II.	Per vienerius metus gautinos sumos					
II.1.	Iš pirkėjų gautinos sumos	2.790.558	5.801.160	4.211.448	3.563.798	2.675.999
II.2.	Iš susijusių šalių gautinos sumos	13.050.999	2.701.957	371.419	2.501.146	2.921.573
II.3.	Kitos gautinos sumos	334.573	0	0	0	0
	Per vienerius metus gautinų sumų iš viso	16.176.130	8.503.117	4.582.867	6.064.944	5.597.572

III.	Iš išvestinių finansinių priemonių atsirandantis turtas	609.872	620.157	121.040	0	29.117
IV.	Pinigai ir pinigų ekvivalentai	117.269	90.005	133.010	531.256	315.001
	Trumpalaikio turto iš viso	56.220.633	59.795.235	51.608.761	46.495.698	35.303.245
	Turto iš viso	70.880.295	86.349.201	76.236.286	69.656.228	61.965.096
		2013 m. vasario	2014 m. vasario	2015 m. vasario	2016 m. vasario	2017 m. vasario
		28 d.	28 d.	28 d.	29 d.	28 d.
	NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI					
C.	Nuosavas kapitalas					
I.	Įstatinis kapitalas	25.930.618	25.930.618	25.930.618	25.964.639	25.964.639
II.	Akcijų priedai	0	0	0	0	0
III.	Perkainojimo rezervas (rezultatai)	0	0	0	0	0
IV.	Privalomasis rezervas	1.700.647	2.646.642	2.646.642	2.646.642	2.646.642
V.	Paskirstytini rezervai	53.580	0	0	34.021	0
VI.	Nepaskirstytasis pelnas	11.430.743	19.805.215	14.288.132	14.278.242	21.769.674
	Nuosavo kapitalo iš viso	39.115.588	48.382.475	42.865.392	42.923.544	50.380.955
D.	Dotacijos ir subsidijos	0	0	0	0	0
E.	Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai					
I.	Po vienerių metų mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai	79.646	79.646	70.500	70.500	70.500
II.	Per vienerius metus mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai					
II.1.	Trumpalaikės paskolos	13.846.624	15.498.289	13.880.202	16.674.689	0
II.2.	Prekybos skolos	5.137.297	2.389.149	3.316.891	1.893.445	2.255.712

II.3.	Susijusioms šalims mokėtinos sumos	1.266.329	2.424.109	4.095.481	1.518.368	145.352
II.4.	Mokėtinas pelno mokestis	1.796.986	1.564.502	0	10.320	1.313.000
II.5.	Atidėjiniai	7.374.305	8.982.667	3.837.515	360.129	519.770
II.6.	Kitos trumpalaikės mokėtinos sumos	2.263.520	7.028.364	8.170.305	6.205.233	7.279.807
	Per vienerius metus mokėtinų sumų ir trumpalaikių įsipareigojimų iš viso	31.685.061	37.887.080	33.300.394	26.662.184	11.513.641
	Mokėtinų sumų ir įsipareigojimų iš viso	31.764.707	37.966.726	33.370.894	26.732.684	11.584.141
	Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso	70.880.295	86.349.201	76.236.286	69.656.228	61.965.096

4 PRIEDAS. „NORDZUCKER POLSKA OPALENICA“ PELNO-NUOSTOLIO ATASKAITA

		2012	2013	2014	2015	2016
I.	Pardavimo pajamos	121.564.130	120.850.666	88.274.826	82.377.565	81.831.456
II.	Pardavimo savikaina	-92.469.672	-99.218.096	-79.626.043	-71.905.111	-66.514.222
III.	Bendrasis pelnas	29.094.458	21.632.570	8.648.783	10.472.454	15.317.234
IV.	Veiklos sąnaudos	-5.954.420	-6.302.962	-6.069.535	-6.778.659	-6.554.363
V.	Tipinės veiklos pelnas	23.140.038	15.329.608	2.579.248	3.693.795	8.762.871
VI.	Kitos veiklos pajamos – grynasis rezultatas	520.358	4.875.837	119.941	119.232	945.750
VII.	Finansinės ir investicinės veiklos (sąnaudos) – grynasis rezultatas	-1.088.406	-417.775	-744.434	-814.182	-603.221
VIII.	Įprastinės veiklos pelnas	22.571.990	19.787.670	1.954.755	2.998.845	9.105.400
IX.	Pagautė	0	0	0	0	0
X.	Netekimai	0	0	0	0	0
XI.	Pelnas prieš apmokestinimą	22.571.990	19.787.670	1.954.755	2.998.845	9.105.400
XII.	Pelno mokestis	-3.799.818	-3.765.604	-415.957	-1.029.365	-1.737.909
XIII.	Grynasis pelnas	18.772.172	16.022.066	1.538.798	1.969.480	7.367.491

5 PRIEDAS. „NORDZUCKER POLSKA OPALENICA“ BALANSAS

		2013 m. vasario	2014 m. vasario	2015 m. vasario	2016 m. vasario	2017 m. vasario
		28 d.	28 d.	28 d.	29 d.	28 d.
	TURTAS					
A.	Ilgalaikis turtas					
I.	Nematerialusis turtas	532.814	367.568	247.604	127.603	25.908
II.	Ilgalaikis materialusis turtas					
II.1.	Žemė ir pastatai	14.632.555	14.699.166	14.906.322	15.734.927	16.987.538
II.2.	Mašinos ir įrengimai	18.096.918	18.982.587	20.613.502	22.215.830	23.173.527
II.3.	Transporto priemonės	600.446	602.531	535.656	478.675	522.661
II.4.	Nebaigta statyba	209.420	340.555	489.105	552.776	598.584
	Ilgalaikio materialiojo turto iš viso	33.539.339	34.624.839	36.544.585	38.982.208	41.282.310
III.	Ilgalaikis finansinis turtas	0	0	0	0	0
IV.	Atidėtojo pelno mokesčio turtas	0	0	0	0	0
	Ilgalaikio turto iš viso	34.072.153	34.992.407	36.792.189	39.109.811	41.308.218
B.	Trumpalaikis turtas					
I.	Atsargos, išankstiniai apmokėjimai ir nebaigtos vykdyti sutartys					
I.1.	Atsargos	30.489.306	23.981.620	24.080.991	19.979.410	23.307.985
I.2.	Išankstiniai apmokėjimai ir nebaigtos vykdyti sutartys	0	0	0	0	0
	Atsargų, išankstinių apmokėjimų ir nebaigtų vykdyti sutarčių iš viso	30.489.306	23.981.620	24.080.991	19.979.410	23.307.985
II.	Per vienerius metus gautinos sumos					

II.1.	Iš pirkėjų gautinos sumos	11.295.167	10.761.577	8.422.509	10.494.424	7.611.699
II.2.	Iš susijusių šalių gautinos sumos	53.224	61.665	1.918.009	64.901	744
II.3.	Kitos gautinos sumos	5.477.734	5.311.400	2.825.296	1.786.782	3.129.794
	Per vienerius metus gautinų sumų iš viso	16.826.125	16.134.642	13.165.814	12.346.107	10.742.237
III.	Iš išvestinių finansinių priemonių atsirandantis turtas	225.818	331.043	143.103	24.686	606.915
IV.	Pinigai ir pinigų ekvivalentai	481.641	1.032.553	574.548	956.982	972.879
	Trumpalaikio turto iš viso	48.022.890	41.479.858	37.964.456	33.307.185	35.630.016
		0	0	0	0	0
	Turto iš viso	82.095.043	76.472.265	74.756.645	72.416.996	76.938.234
		2013 m. vasario 28 d.	2014 m. vasario 28 d.	2015 m. vasario 28 d.	2016 m. vasario 29 d.	2017 m. vasario 28 d.
	NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGOJIMAI					
C.	Nuosavas kapitalas					
I.	Įstatinis kapitalas	16.899.001	16.899.001	16.899.001	16.899.001	16.899.001
II.	Akcijų priedai	0	0	0	0	0
III.	Perkainojimo rezervas (rezultatai)	0	0	0	0	0
IV.	Privalomasis rezervas	4.054.398	5.553.831	5.633.001	5.633.001	5.633.001
V.	Paskirstytini rezervai	0	0	0	0	0
VI.	Nepaskirstytasis pelnas	26.079.029	23.401.261	8.879.295	10.886.398	18.861.258
	Nuosavo kapitalo iš viso	47.032.428	45.854.093	31.411.297	33.418.400	41.393.260
D.	Dotacijos ir subsidijos	0	0	0	0	0
E.	Mokėtinos sumos ir					

	įsipareigojimai					
I.	Po vienerių metų mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai	553.946	542.323	575.631	528.656	466.266
II.	Per vienerius metus mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai					
II.1.	Trumpalaikės paskolos	8.228.821	10.965.551	24.871.280	20.924.709	18.378.428
II.2.	Prekybos skolos	4.273.497	3.469.404	3.694.810	2.906.217	2.552.869
II.3.	Susijusioms šalims mokėtinos sumos	3.526.638	4.699.522	10.659.120	8.967.732	7.876.469
II.4.	Mokėtinas pelno mokestis	3.799.818	3.765.604	415.957	1.029.365	1.737.909
II.5.	Atidėjiniai	11.880.569	6.512.396	3.041.908	2.950.483	3.564.495
II.6.	Kitos trumpalaikės mokėtinos sumos	2.799.326	663.372	86.642	1.691.434	968.538
	Per vienerius metus mokėtinų sumų ir trumpalaikių įsipareigojimų iš viso	34.508.669	30.075.849	42.769.717	38.469.940	35.078.708
	Mokėtinų sumų ir įsipareigojimų iš viso	35.062.615	30.618.172	43.345.348	38.998.596	35.544.974
	Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso	82.095.043	76.472.265	74.756.645	72.416.996	76.938.234

6 PRIEDAS. „POVAŽSKY CUKOR A.S.“ PELNO-NUOSTOLIO ATASKAITA

		2012	2013	2014	2015	2016
I.	Pardavimo pajamos	202.778.154	181.709.618	138.248.683	122.014.450	127.067.159
II.	Pardavimo savikaina	-161.305.723	-168.570.986	-133.497.208	-112.310.385	-108.722.503
III.	Bendrasis pelnas	41.472.431	13.138.632	4.751.475	9.704.065	18.344.656
IV.	Veiklos sąnaudos	-11.718.532	-14.382.022	-14.019.131	-14.859.263	-16.178.081
V.	Tipinės veiklos pelnas	29.753.899	-1.243.390	-9.267.656	-5.155.198	2.166.575
VI.	Kitos veiklos pajamos – grynasis rezultatas	-1.337.992	905.415	3.707.490	488.803	166.084
VII.	Finansinės ir investicinės veiklos (sąnaudos) – grynasis rezultatas	-167.715	-208.119	34.547	-50.863	-79.254
VIII.	Įprastinės veiklos pelnas	28.248.192	-546.094	-5.525.619	-4.717.258	2.253.405
IX.	Pagautė	0	0	0	0	0
X.	Netekimai	0	0	0	0	0
XI.	Pelnas prieš apmokestinimą	28.248.192	-546.094	-5.525.619	-4.717.258	2.253.405
XII.	Pelno mokestis	-5.164.234	-39.330	492.114	910.399	-943.256
XIII.	Grynasis pelnas	23.083.958	-585.424	-5.033.505	-3.806.859	1.310.149

7 PRIEDAS. „POVAŽSKY CUKOR A.S.“ BALANSAS

		2013 m. vasario 28 d.	2014 m. vasario 28 d.	2015 m. vasario 28 d.	2016 m. vasario 29 d.	2017 m. vasario 28 d.
	TURTAS					
A.	Ilgalaikis turtas					
I.	Nematerialusis turtas	1.055.914	754.237	656.834	397.186	184.515
II.	Ilgalaikis materialusis turtas					
II.1.	Žemė ir pastatai	5.395.050	5.242.090	5.534.046	6.104.447	5.940.102
II.2.	Mašinos ir įrengimai	15.609.867	16.279.839	17.174.674	17.174.997	17.393.237
II.3.	Transporto priemonės	757.207	707.890	778.893	740.615	818.232
II.4.	Nebaigta statyba	1.105.386	1.096.825	1.716.802	2.408.920	2.101.725
	Ilgalaikio materialiojo turto iš viso	22.867.510	23.326.644	25.204.415	26.428.979	26.253.296
III.	Ilgalaikis finansinis turtas	0	0	0	0	0
IV.	Atidėtojo pelno mokesčio turtas	3.742.005	4.056.633	3.588.580	4.501.879	3.558.635
	Ilgalaikio turto iš viso	27.665.429	28.137.514	29.449.829	31.328.044	29.996.446
B.	Trumpalaikis turtas					
I.	Atsargos, išankstiniai apmokėjimai ir nebaigtos vykdyti sutartys					
I.1.	Atsargos	54.736.401	41.845.067	37.744.761	30.725.595	32.602.097
I.2.	Išankstiniai apmokėjimai ir nebaigtos vykdyti sutartys	0	0	0	0	0
	Atsargų, išankstinių apmokėjimų ir nebaigtų vykdyti sutarčių iš viso	54.736.401	41.845.067	37.744.761	30.725.595	32.602.097
II.	Per vienerius metus gautinos sumos					
II.1.	Iš pirkėjų gautinos sumos	20.107.476	17.715.829	13.759.490	12.825.041	11.432.579
II.2.	Iš susijusių šalių gautinos sumos	161.192	42.076	89.142	132.917	61.710
II.3.	Kitos gautinos sumos	9.017.659	2.021.205			
	Per vienerius metus gautinų sumų iš viso	29.286.327	19.779.110	13.848.632	12.957.958	11.494.289

III.	Iš išvestinių finansinių priemonių atsirandantis turtas	609.872	8.610.084	3.258.000	1.660.696	2.013.299
IV.	Pinigai ir pinigų ekvivalentai	387.037	413.019	367.577	877.610	1.070.878
	Trumpalaikio turto iš viso	85.019.637	70.647.280	55.218.970	46.221.859	47.180.563
	Turto iš viso	112.685.066	98.784.794	84.668.799	77.549.903	77.177.009
		2013 m. vasario 28 d.	2014 m. vasario 28 d.	2015 m. vasario 28 d.	2016 m. vasario 29 d.	2017 m. vasario 28 d.
	NUOSAVAS KAPITALAS IR ĮSIPAREIGIJIMAI					
C.	Nuosavas kapitalas					
I.	Įstatinis kapitalas	39.838.968	39.838.968	38.563.225	38.563.225	39.838.968
II.	Akcijų priedai	0	0	0	0	0
III.	Perkainojimo rezervas (rezultatai)	0	0	0	0	0
IV.	Privalomasis rezervas	3.321.565	3.321.565	3.321.565	3.321.565	3.321.565
V.	Paskirstytini rezervai	0	0	0	0	0
VI.	Nepaskirstytasis pelnas	33.697.482	11.025.979	5.992.473	2.185.613	2.452.413
	Nuosavo kapitalo iš viso	76.858.015	54.186.512	47.877.263	44.070.403	45.612.946
D.	Dotacijos ir subsidijos	0	0	0	0	0
E.	Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai					
I.	Po vienerių metų mokėtinos sumos ir ilgalaikiai įsipareigojimai	558.325	552.390	453.630	386.018	670.592
II.	Per vienerius metus mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai					
II.1.	Trumpalaikės paskolos	8.583.414	11.260.277	15.475.937	13.820.206	12.002.759
II.2.	Prekybos skolos	7.070.763	14.472.466	13.225.043	9.883.321	12.161.216

II.3.	Susijusioms šalims mokėtinos sumos	6.938.155	10.139.431	1.083.546	5.344.232	3.050.658
II.4.	Mokėtinas pelno mokestis	5.164.234	39.330	0	0	943.256
II.5.	Atidėjiniai	7.072.391	7.897.599	2.113.946	458.538	1.715.279
II.6.	Kitos trumpalaikės mokėtinos sumos	439.769	236.789	4.439.434	3.587.185	1.020.303
	Per vienerius metus mokėtinų sumų ir trumpalaikių įsipareigojimų iš viso	35.268.726	44.045.892	36.337.906	33.093.482	30.893.471
	Mokėtinų sumų ir įsipareigojimų iš viso	35.827.051	44.598.282	36.791.536	33.479.500	31.564.063
	Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso	112.685.066	98.784.794	84.668.799	77.549.903	77.177.009

8 PRIEDAS. FINANSINIAI RODIKLIAI AB „NORDIC SUGAR KĖDAINIAI“, „NORDZUCKER POLSKA OPALENICA“ IR „POVAŽSKY CUKOR A.S.“ 2012 – 2016 METAIS

	2012	2013	2014	2015	2016
Bendrasis pelningumas AB „Nordic Sugar Kėdainiai“	27,59%	14,40%	8,75%	8,70%	20,31%
Bendrasis pelningumas Nordzucker Polska Opalenica	23,93%	17,90%	9,80%	12,71%	18,72%
Bendrasis pelningumas Považsky cukor a.s.	20,45%	7,23%	3,44%	7,95%	14,44%
	2012	2013	2014	2015	2016
Veiklos pelningumas AB „Nordic Sugar Kėdainiai“	20,48%	7,19%	-2,23%	0,30%	13,71%
Veiklos pelningumas Nordzucker Polska Opalenica	19,04%	12,68%	2,92%	4,48%	10,71%
Veiklos pelningumas Považsky cukor a.s.	14,67%	-0,68%	-6,70%	-4,23%	1,71%
	2012	2013	2014	2015	2016
Nuosavo kapitalo pelningumas AB „Nordic Sugar Kėdainiai“	27,00%	12,36%	-3,80%	0,14%	19,33%
Nuosavo kapitalo pelningumas Nordzucker Polska Opalenica	39,91%	34,94%	4,90%	5,89%	17,80%
Nuosavo kapitalo pelningumas Považsky cukor a.s.	30,03%	-1,08%	-10,51%	-8,64%	2,87%
	2012	2013	2014	2015	2016
Turto pelningumas AB „Nordic Sugar Kėdainiai“	14,90%	6,93%	-2,13%	0,08%	15,71%
Turto pelningumas Nordzucker Polska Opalenica	22,87%	20,95%	2,06%	2,72%	9,58%
Turto pelningumas Považsky cukor a.s.	20,49%	-0,59%	-5,94%	-4,91%	1,70%
	2012	2013	2014	2015	2016
Bendrasis likvidumas AB „Nordic Sugar Kėdainiai“	1,77	1,58	1,55	1,74	3,07
Bendrasis likvidumas Nordzucker Polska Opalenica	1,39	1,38	0,89	0,87	1,02
Bendrasis likvidumas Považsky cukor a.s.	2,41	1,60	1,52	1,40	1,53
	2012	2013	2014	2015	2016
Greitasis likvidumas AB „Nordic Sugar Kėdainiai“	0,59	0,27	0,16	0,26	0,53
Greitasis likvidumas Nordzucker Polska Opalenica	0,51	0,58	0,32	0,35	0,35
Greitasis likvidumas Považsky cukor a.s.	0,86	0,65	0,48	0,47	0,47

	2012	2013	2014	2015	2016
Kritinis likvidumas AB „Nordic Sugar Kėdainiai“	0,004	0,002	0,004	0,020	0,027
Kritinis likvidumas Nordzucker Polska Opalenica	0,014	0,034	0,013	0,025	0,028
Kritinis likvidumas Považsky cukor a.s.	0,011	0,009	0,010	0,027	0,035
	2012	2013	2014	2015	2016
Turto apyvartumas AB „Nordic Sugar Kėdainiai“	0,91	1,09	0,96	1,20	1,34
Turto apyvartumas Nordzucker Polska Opalenica	1,48	1,58	1,18	1,14	1,06
Turto apyvartumas Považsky cukor a.s.	1,80	1,84	1,63	1,57	1,65
	2012	2013	2014	2015	2016
Įsiskolinimo koeficientas AB „Nordic Sugar Kėdainiai“	0,45	0,44	0,44	0,38	0,19
Įsiskolinimo koeficientas Nordzucker Polska Opalenica	0,43	0,40	0,58	0,54	0,46
Įsiskolinimo koeficientas Považsky cukor a.s.	0,32	0,45	0,43	0,43	0,41
	2012	2013	2014	2015	2016
Finansinės autonomijos koeficientas AB „Nordic Sugar Kėdainiai“	1,23	1,27	1,28	1,61	4,35
Finansinės autonomijos koeficientas Nordzucker Polska Opalenica	1,34	1,50	0,72	0,86	1,16
Finansinės autonomijos koeficientas Považsky cukor a.s.	2,15	1,21	1,30	1,32	1,45