



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Gerda Juškaitė

**VALSTYBINIŲ ĮMONIŲ JUNGIMOSI EFEKTYVUMO
VERTINIMAS**

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas
doc. dr. Šviesa Leitoniene

KAUNAS, 2019

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

VALSTYBINIŲ ĮMONIŲ JUNGIMOSI EFEKTYVUMO
VERTINIMAS

Baigiamasis magistro projektas

Apskaita ir auditas (6211LX037)

Vadovė

Doc. dr. Šviesa Leitonienė
2019 m. gegužės 09 d.

Recenzentė

Prof. dr. Lina Dagilienė
2019 m. gegužės 09 d.

Projektą atliko

Gerda Juškaitė
2019 m. gegužės 09 d.

KAUNAS, 2019

Akademinio sąžiningumo deklaracija



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Gerda Juškaitė

Apskaita ir auditas, 6211LX037

“Valstybinių įmonių jungimosi efektyvumo vertinimas”

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2019 m. 05 12 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Gerdos Juškaitės** baigiamasis magistro projektas tema „Valstybinių įmonių jungimosi efektyvumo vertinimas“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame projekte 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 projektą 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)

SUMMARY

Gerda, Juškaitė. Evaluating of Efficiency of State-Owned Enterprise's Merger. Master's Final Degree Project / supervisor doc. dr. Šviesa Leitonienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Accounting and Auditing (Business and Public Management), Accounting: Social Science, Economics.

Keywords: *enterprises managed by the state, efficiency, management, merging.*

Kaunas, 2019. 72 pages.

SUMMARY

The relevance of the subject matter: All the enterprises managed by the state contribute to economic development and the increase of value in the country, secure the implementation of social and employment policy, produce great effect on the economics and welfare of the country, so the basis of the country depends on efficient management of state enterprises in the country. Both the global and Lithuanian experience accentuates the factor of merging of state enterprises, however, the problem how the efficiency of merging of these enterprises should be evaluated remains. The performed analysis of EMS in Lithuania has enabled to understand that the factor of merging of state enterprises is the most topical in the country at present, so in the analysis of the present paper it has been important to single out the case which had conditioned the greatest change in the management of state enterprises in the country and evaluate it within the context of efficient state management.

The object of the project: Evaluation of the efficiency of merging of state enterprises.

Aim: After the analysis of the theoretic aspects of the efficiency of the activity of state enterprises to work out the technique of evaluation of the efficiency of merging of state enterprises and examine it for the case of the Lithuanian forest ranger stations.

Tasks:

1. To reveal the role of state enterprises and the topics of efficient management;
2. To analyse the factors of efficiency of the activity of state enterprises, the causes of their merging and the methods of evaluation of efficiency;
3. To work out the technique of evaluation of the efficiency of merging of state enterprises;
4. To make the evaluation of the efficiency of merging of the Lithuanian forest ranger stations and to present the providences of efficient management.

The principal results of the project:

While reviewing the results of the first part of the paper we can reach the conclusion that the role of state enterprises is important in the economics of all countries, however the results of their activity and management reforms in the world differ immensely, the states are forming different policy directions and passing different decisions regarding their involvement in economic activity. Different market part of state enterprises in economics, growing domineering of state institutions highlights different

practices, problems and objectives of the countries; the demand to define in practice and make more efficient the management of state institutions is increasing. Both the global and Lithuanian experience has accentuated the factor of merging of state institutions, however, the problem how the efficiency of merging of these institutions should be evaluated remains.

Generalizing the results of the second part of the paper one can state that a number of external and internal factors which largely depend on the specific character of the activity of the enterprise influence the activity of every organization and only their successful combination, modelling and implementation secures effective management of the organization. The performed analysis of scientific literature has enabled to understand that all the causes and methods of merging of state enterprises should be related with more efficient management, however, that completely depends on the specific character of the analysed activity and the particular case. There is lack of investigations in the sphere of merging of the enterprises managed by the state, so in the further analysis of the paper the methods of evaluation of the efficiency of the enterprises have been analysed, according to them it has been established that the most suitable model for the evaluation of the efficiency of merging of enterprises would be the Efficiency Pyramid model.

In the third part of the paper the technique of evaluation of the efficiency of merging of state enterprises by integrating the factors determining the efficiency of state enterprises singled out by the authors with Efficiency Pyramid model has been worked out. According to the conception of the worked out model of the evaluation of the efficiency of a state enterprise the mission, strategic plan of the state enterprise must be defined, the specific actions the organization seeking for efficiency will take must be reviewed and the quantitative and qualitative information necessary for achieving these aims must be presented. The model has been examined for the case of merging of forest ranger stations; its analysis has been presented in respect of all the factors singled out in the model.

After the examination of the model for the case of merging of forest ranger stations according to the fourth part of the paper we can reach the conclusion that having a clear structured plan and the constant management of the factors determining efficiency is the warranty of efficient management. The efficiency due to the drawing up of the strategic plan has grown up to 100% and reaches 7 points after merging, whereas till the reorganization of the forest ranger stations it amounted only to 2.5 points. The greatest changes had been noticed in the stages of strategic directions and pursued indicators of activity. The efficiency after merging from the viewpoint of the factors of efficient management has grown by 50% and after merging reaches 8 points whereas till the reorganization it was 4 points. Changes, announcement of new plan information, performance of new analyses, presentation of new instructions, performance of real actions is evaluated as the safeguard of efficiency in the management of forest ranger stations of state forests,. After evaluating the efficiency of the merging of forest ranger stations we can state that still the merging of these forest ranger stations has been a big step towards more efficient management.

Juškaitė, Gerda. Valstybinių įmonių jungimosi efektyvumo vertinimas / vadovas doc. dr. Šviesa Leitonienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Apskaita ir auditas (Verslas ir viešoji vadyba), apskaita: Socialiniai mokslai, Ekonomika

Reikšminiai žodžiai: *valstybės valdomos įmonės, efektyvumas, valdymas, jungimasis.*

Kaunas, 2019. 72 puslapiai.

SANTRAUKA

Temos aktualumas: Visos valstybės valdomos įmonės prisideda prie ekonominės raidos ir vertės didinimo šalyje, užtikrina socialinės ir užimtumo politikos įgyvendinimą, daro didžiulį poveikį šalies ekonomikai ir gerovei, todėl šalies pagrindas priklauso nuo efektyvaus valstybinių įmonių valdymo šalyje. Tiek pasaulinė tiek Lietuvos patirtis išskiria valstybinių įstaigų jungimosi veiksnį, tačiau išlieka problema kaip įvertinti šių įstaigų susijungimo efektyvumą. Atlikta VVI analizė Lietuvoje leido suprasti, kad aktualiausias šalyje šiuo metu yra valstybinių įstaigų jungimosi veiksnys, todėl šio darbo analizėje svarbu išskirti šalyje didžiausią pasikeitimą valstybinių įstaigų valdyme sąlygojusį atvejį ir vertinti jį efektyvaus valstybinio valdymo kontekste.

Projekto objektas: Valstybinių įmonių jungimosi efektyvumo vertinimas.

Tikslas: Išanalizavus valstybinių įmonių veiklos efektyvumo teorinius aspektus sudaryti valstybinių įmonių jungimosi efektyvumo vertinimo metodiką ir ją patikrinti Lietuvos miškų urėdijų atveju.

Uždaviniai:

1. Atskleisti valstybinių įmonių vaidmenį ir efektyvaus valdymo problematiką;
2. Išanalizuoti valstybinių įmonių veiklos efektyvumo veiksnius, jungimosi priežastis ir efektyvumo vertinimo metodus;
3. Sudaryti valstybinių įmonių jungimosi efektyvumo vertinimo metodiką;
4. Atlikti Lietuvos miškų urėdijų jungimosi efektyvumo vertinimą bei pateikti efektyvaus valdymo įžvalgas.

Pagrindiniai projekto rezultatai:

Aptariant pirmos darbo dalies rezultatus galime daryti išvadą, kad valstybinių įmonių vaidmuo svarbus visų šalių ekonomikoje, tačiau veiklos rezultatai ir valdymo reformos pasaulyje labai skiriasi, valstybės formuoja skirtingas politikos kryptis ir priima priešingus sprendimus dėl jų įsitraukimo į ekonominę veiklą. Skirtinga valstybinių įmonių rinkos dalis ekonomikoje, augantis valstybinių įstaigų dominavimas išryškina skirtingas šalių praktikas, problemas ir siekius, didėja poreikis praktiškai apibrėžti bei efektyvinti valstybinių įstaigų valdymą. Tiek pasaulinė tiek Lietuvos patirtis išskyrė valstybinių įstaigų jungimosi veiksnį, tačiau išliko problema kaip įvertinti šių įstaigų susijungimo efektyvumą.

Apibendrinant antros darbo dalies rezultatus galima teigti, kad kiekvienos organizacijos veiklai daro poveikį visa eilė išorinių ir vidinių veiksnių, kurie labai priklauso nuo įmonės veiklos specifikos ir tik sėkmingas jų derinimas, modeliavimas bei įgyvendinimas užtikrina efektyvų organizacijos valdymą. Atlikta mokslinės literatūros analizė leido suprasti, kad visos valstybinių įmonių jungimosi priežastys ir

metodai sietini su efektyvesniu valdymu, tačiau tai visiškai priklauso nuo analizuojamos veiklos specifikos ir konkretaus atvejo. Trūksta tyrimų valstybinių įmonių jungimo srityje, todėl tolesnėje darbo analizėje buvo analizuojami įmonių efektyvumo vertinimo metodai, iš jų nustatyta, kad tinkamiausias modelis įmonių jungimosi efektyvumo vertinimui būtų – efektyvumo piramidės modelis. Trečioje darbo dalyje sudaryta valstybinių įmonių jungimosi efektyvumo vertinimo metodika apjungiant autorių išskiriamus valstybinių įmonių efektyvumą lemiančius veiksnius kartu su efektyvumo piramidės modeliu. Pagal sudaryto valstybinės įmonės efektyvumo vertinimo modelio koncepciją turi būti apibrėžiama valstybinės įmonės misija, strateginis planas, aptariamai konkretūs veiksniai, kurių imsis organizacija siekdama efektyvumo bei pateikiama kiekybinė ar kokybinė informacija reikalinga šiems veiksniams pasiekti. Modelis tikrinamas miškų urėdijų jungimosi atvejui, jo analizė pateikta visų modelyje išskirtų veiksnių atžvilgiu.

Patikrinus modelį Lietuvos miškų urėdijų atvejui iš ketvirtos darbo dalies galime daryti išvadą, kad aiškus, struktūrizuoto plano turėjimas ir nuolatinis efektyvumą lemiančių veiksnių valdymas yra efektyvaus valdymo užtikrinimas. Efektyvumas dėl strateginio plano parengimo išaugo iki 100 % ir siekia 7 balus po susijungimo, kai tuo tarpu iki urėdijų pertvarkos siekė vos 2,5 balo. Didžiausi pasikeitimai buvo pastebėti strateginių krypčių ir siektinų veiklos rodiklių etapuose. Efektyvumas po susijungimo efektyvaus valdymo veiksnių požiūriu išaugo 50 % ir po susijungimo siekia 8 balus, kai tuo tarpu iki reorganizacijos buvo 4 balai. Pasikeitimai, naujos planinės informacijos skelbimas, naujų analizių atlikimas, naujų nurodymų pateikimas, realių veiksmų atlikimas vertinamas kaip efektyvumo valstybinių miškų urėdijos valdyme užtikrinimas. Atlikus miškų urėdijų jungimosi efektyvumo vertinimą galime teigti, kad vis tik šių urėdijų susijungimas buvo didelis žingsnis efektyvesnio valdymo link.

TURINYS

ĮVADAS	10
1. VALSTYBINIŲ ĮMONIŲ VAIDMUO IR JŲ EFEKTYVAUS VALDYMO PROBLEMATIKA	12
1.1 Valstybinių įmonių svarba ir jų valdymas.....	12
1.2 Valstybinių įmonių vaidmuo pasaulyje ir Lietuvoje.....	16
2. VALSTYBINIŲ ĮMONIŲ VEIKLOS IR JŲ JUNGIMOSI EFEKTYVUMO VERTINIMO TEORINIAI SPRENDIMAI.....	22
2.1 Efektyvumo veiksniai valstybinių įmonių valdyme.....	22
2.2 Valstybinių įmonių jungimo priežastys ir metodai	26
2.3 Įmonių jungimosi efektyvumo vertinimo metodai.....	29
3. VALSTYBINIŲ ĮMONIŲ JUNGIMOSI EFEKTYVUMO VERTINIMO METODIKA.....	36
4. LIETUVOS MIŠKŲ URĖDIJŲ JUNGIMOSI EFEKTYVUMO VERTINIMAS.....	41
4.1 VĮ Miškų urėdijų jungimosi atvejis Lietuvoje	41
4.2 Miškų urėdijų jungimosi efektyvumo vertinimas	42
4.2.1 Miškų urėdijų strateginio plano vertinimas	42
4.2.2 Miškų urėdijų efektyvaus valdymo veiksnių vertinimas.....	55
Išvados	66
Literatūros sąrašas.....	67

Paveikslų sąrašas

1 pav. Vyraujančios VVI praktikos (VKC, 2018).....	15
2 pav. Valstybės valdomos įmonės pagal šalis, % (Schwartz, J. & Zimmerman T., 2014).....	16
3 pav. Valstybinių įmonių akcijos tarp šalių vertinant 10 geriausių pasaulio įmonių (%) (Kim, C. J., & Ali, Z. (2017))......	17
4 pav. Valstybinio valdymo informacijos viešinimas 1998 – 2013 m. (OECD, 2013).....	18
5 pav. Valstybinių įstaigų jungimosi vertė pasaulyje 2012 – 2017 m. mln U.S. \$ (statista.com).....	19
6 pav. VVI skaičius Lietuvoje 2009 – 2018 m. (sudaryta autorės pagal VKC.SIPA.LT skelbiamus duomenis).....	20
7 pav. Veiklos efektyvumą organizacijoje lemiantys veiksniai (sudaryta autorės pagal Beheshti, 2010).....	23
8 pav. Įmonės strateginis planas (VKC, 2018).....	24
9 pav. Sinergijos efekto rūšys (sudaryta autorės pagal Brigham ir Houston, 2012).....	28
10 pav. Keturios subalansuotų rodiklių modelio perspektyvos (sudaryta autorės pagal Kaplan ir Norton, 2016).....	30
11 pav. Pagrindinės tobulumo koncepcijos (EFQM, 2011).....	32
12 pav. Efektyvumo piramidės modelis (David ir Jenson, 2014).....	34
13 pav. Valstybinių įmonių efektyvumo vertinimo modelis (sudaryta autorės).....	36
14 pav. Tarpinė pusmečio 2017 ir 2018 m. pelno (nuostolių) ataskaitos ištrauka (tūkst. eurų) (sudaryta autorės pagal VKC parengtas pusmečio ataskaitas, 2017 - 2018 m.).....	41
15 pav. VĮ VMU vertybių sistema (VĮ Valstybinių miškų urėdijos 2019-2023 metų veiklos strategija).....	43
16 pav. VĮ VMU strateginės kryptys (VĮ Valstybinių miškų urėdijos 2019-2023 metų veiklos strategija).....	45
17 pav. VĮ VMU strateginės kryptys ir tikslai (sudaryta autorės pagal VĮ Valstybinių miškų urėdijos 2019-2023 metų veiklos strategiją).....	48
18 pav. Miškų urėdijų tikslai ir uždaviniai (sudaryta autorės pagal nacionalinę miškų ūkio sektoriaus plėtros 2012 – 2020 metų programą).....	49
19 pav. Valstybinės reikšmės miškų prieaugis, m ³ /ha. (Sudaryta autorės pagal Valstybinės miškų tarnybos skelbiamus duomenis).....	53
20 pav. VVI į valstybės biudžetą sumokėtų dividendų ir pelno įmokų suma. mln. eur. (Sudaryta autorės pagal Valstybinės miškų tarnybos skelbiamus duomenis).....	60

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Tarptautinė praktika. Centralizuotas modelis (VK, 2017).....	13
2 lentelė. Tarptautinė praktika. Dualus modelis (VK, 2017).....	14
3 lentelė. Efektyvumo veiksnių PEST analizė. (Jocius, 2017).....	25
4 lentelė. EFQM modelio privalumai ir trūkumai. (EFQM, 2015)	33
5 lentelė. VĮ VMU tikslai ir uždaviniai (sudaryta autorės pagal VĮ Valstybinių miškų urėdijos 2019-2023 metų veiklos strategiją).....	50
6 lentelė. Efektyvaus VĮ valdymo veiksnių vertinimas iki ir po miškų urėdijų susijungimo (sudaryta autorės).....	54
7 lentelė. Strateginio plano vertinimas iki ir po miškų urėdijų susijungimo (sudaryta autorės).....	63

ĮVADAS

Valstybės valdomų įmonių (toliau - VVI) valdymo efektyvumas plačiai aptariamas ne tik Lietuvoje, Europoje, bet ir visame pasaulyje (Schwartzing, 2013). VVI valdymo tema yra gana specifinė dėl jos dvilypumo: viena vertus, tai yra viešojo valdymo sritis su intensyviu vyriausybės įsikišimu, kita vertus, valstybės įmonės yra savarankiškos įmonės, turinčios dvigubą - socialinį bei ekonominį tikslą prisidėti prie ekonominės raidos ir vertės didinimo šalyje, užtikrinti socialinės ir užimtumo politikos įgyvendinimą. Valstybės įmonės (VVI) veikia daugumoje Europos šalių, jų privalumai ir trūkumai veikloje visada buvo ginčytinas klausimas (European Commission, 2016). VVI vaidmuo svarbus šalių ekonomikoje, tačiau veiklos rezultatai ir valdymo reformos labai skiriasi, valstybės formuoja skirtingas politikos kryptis ir priima priešingus sprendimus dėl jų įsitraukimo į ekonominę veiklą (Jedenastik, 2014). Nepaisant skirtumų tarp šalių, kurių valstybinių įstaigų valdymo dalis didesnė kurių mažesnė, literatūroje vis plačiau analizuojama bendra valstybinio valdymo tema dėl didėjančio poreikio praktiškai apibrėžti bei efektyvinti valstybinių įstaigų valdymą (Wong, 2018). Darbe analizuoti autoriai sutinka, kad nepaisant skirtingų reguliavimo ir reguliuojančių institucijų veiklos procesų aiškinimų šalyse VVI veikla ir procesai turi būti bendri ir institucijos turi dirbti sutartinai. Daugiausia dėmesio turi būti skirta veiksnams, kurie apibrėžia VVI efektyvumo galimybes, nagrinėja reguliuojančių institucijų bendradarbiavimą, jungimosi procesus, tiria efektyvumo didinimo priemones. Viena iš naujausių reformų valstybinių įstaigų valdyme – VVI jungimas.

Temos aktualumas: Visos valstybės valdomos įmonės prisideda prie ekonominės raidos ir vertės didinimo šalyje, užtikrina socialinės ir užimtumo politikos įgyvendinimą, daro didžiulį poveikį šalies ekonomikai ir gerovei, todėl šalies pagrindas priklauso nuo efektyvaus valstybinių įmonių valdymo šalyje. Tiek pasaulinė tiek Lietuvos patirtis išskiria valstybinių įstaigų jungimosi veiksnį, tačiau išlieka problema kaip įvertinti šių įstaigų susijungimo efektyvumą. Atlikta VVI analizė Lietuvoje leido suprasti, kad aktualiausias šalyje šiuo metu yra valstybinių įstaigų jungimosi veiksnys, todėl šio darbo analizėje svarbu išskirti šalyje didžiausią pasikeitimą valstybinių įstaigų valdyme sąlygojusį atvejį ir vertinti jį efektyvaus valstybinio valdymo kontekste.

Tyrimo problema: Įvertinus valstybės valdomų įmonių bei efektyvaus jų valdymo svarbą pasaulyje bei Lietuvoje išryškėjo veiklos ir jungimosi veiksnio efektyvumo įvertinimo problema. Trūksta tyrimų valstybinių įmonių jungimo srityje, iš aptartos literatūrinės analizės sunku įvertinti kas jungimo procese lemia efektyvų valstybinių įmonių valdymą ir kokie veiksniai turi būti vertinami. Probleminis klausimas: kas sąlygoja valstybinių įmonių jungimosi efektyvumą ir kaip jį įvertinti?

Problemos ištyrimo lygis: Lietuvos ir užsienio mokslininkų paskelbtuose darbuose valstybės valstybinių įmonių valdymo ir jų jungimosi klausimais galima išskirti šias tyrimų kryptis: 1) valstybinių įmonių svarba ir jų valdymas 2) valstybinių įmonių veiklos efektyvumo veiksniai 3) valstybinių įmonių jungimo priežastys ir metodai. Valstybinių įmonių svarbą ir valdymo klausimus nagrinėjo Ahlstrom, Bruton, Peng, Stang ir Xu (2015), Florio (2014), Fecher – Bourgeois and Obermann (2015), Huang ir Reddy (2016), Cio, Del Bo, Ferraris, Florio, Vandone ir Fiorio (2015), Osborne (2010), Redding ir Xie (2018), Jurkonis (2012), Vagliasindi (2008), Jedenastik (2014), Bertotti ir Syrett (2012), Wong (2018), VVI jungimą, kaip vieną iš naujausių reformų valstybinių

įstaigų valdyme išskyrė Florio, Ferraris ir Vandone (2018), Valdymo koordinavimo centras (VKC). Efektyvaus valdymo veiksnius tyrė Jurkonis, Kyga, Merkliopas (2016), Weil (2012), Beheshti (2010), Brudan (2010), Ghobadian, Ireland, Nandakumar, O'Regan ir Pati (2018), James, Oyewobi ir Windapo (2015), Hayek (2016), Jocius (2017), Jurjonienė (2015). Valstybinių įmonių jungimo priežastis ir metodus analizavo: Rentsch ir Finger, 2015, Matthews (2012), Gonzalez (2009), Mueller (2003), Hampton (2005), Baldwin (2008), Hemel (2011), Walker (2011), Brigham ir Houston (2012), Brousseau, Larsson, Driver ir Sweet, 2004. Vis dėlto valstybinių įmonių jungimo sritis nesulaukė pakankamo tyrėjų dėmesio. Iš aptartos literatūrinės analizės sunku nustatyti kaip įvertinamas valstybinių įmonių jungimosi efektyvumas. Todėl tolesnėje darbo analizėje pasitelkta analizuoti įmonių efektyvumo vertinimo metodus. Juos mokslinėje literatūroje analizuoja: Disboye (2018), Raadschelders (2015), Kaplan ir Norton (2016), Akkermans ir Oorschot (2018), Hladchenko (2015), Kaplan ir Norton (2016), Ahmadi ir Valmohammadi (2015), Banchieri, Champa ir Sanchez (2012), Hladchenko (2015), Niven (2014), Castilla ir Ruiz (2008), Casadesus ir Heras (2012), Roldan ir Mora (2014), David ir Joseph (2014), Matic (2012). Vis dėlto minėtuose darbuose analizuojami organizacijų efektyvumo vertinimo metodai nebuvo pritaikyti valstybinėms įmonėms. Todėl vienas iš jų modifikuojamas pagal valstybinių įmonių efektyvumui įvertinti mokslininkų išskiriamus efektyvumą lemiančius veiksnius taip papildant ankstesnius mokslininkų tyrimus ir atskleidžiant darbo naujumą.

Darbo objektas: Valstybinių įmonių jungimosi efektyvumo vertinimas.

Tikslas: Išanalizavus valstybinių įmonių veiklos efektyvumo teorinius aspektus sudaryti valstybinių įmonių jungimosi efektyvumo vertinimo metodiką ir ją patikrinti Lietuvos miškų urėdijų atveju.

Uždaviniai:

1. Atskleisti valstybinių įmonių vaidmenį ir efektyvaus valdymo problematiką;
2. Išanalizuoti valstybinių įmonių veiklos efektyvumo veiksnius, jungimosi priežastis ir efektyvumo vertinimo metodus;
3. Sudaryti valstybinių įmonių jungimosi efektyvumo vertinimo metodiką;
4. Atlikti Lietuvos miškų urėdijų jungimosi efektyvumo vertinimą bei pateikti efektyvaus valdymo įžvalgas.

Tyrimo metodai: rengiant magistro baigiamąjį darbą naudoti šie metodai: mokslinių šaltinių analizė, jų sisteminimas, statistinių duomenų analizė, Lietuvos Respublikos įstatymų bei kitų viešai virtualioje erdvėje pasiekiamų duomenų analizė, duomenų turinio analizė.

1. VALSTYBINIŲ ĮMONIŲ VAIDMUO IR JŲ EFEKTYVAUS VALDYMO PROBLEMATIKA

Siekiant įvertinti valstybinių įmonių valdymo efektyvumą, pirmiausia būtinas platesnis suvokimas apie pačias valstybines įstaigas bei jų valdymą. Šioje darbo dalyje pateikiama mokslinės literatūros analizė, atskleidžiama valstybinių įstaigų svarba, išskiriami valdymo modeliai bei apžvelgiamas valstybinių įmonių vaidmuo pasaulyje ir Lietuvoje.

1.1 Valstybinių įmonių svarba ir jų valdymas

Valstybės valdomos įmonės skiriasi savo veiklos tikslais ir specifika, tačiau jų teikiamos paslaugos paprastai yra būtinos tiek šalies gyventojams tiek šalyje veikiančioms verslo subjektams (Ahlstrom, Bruton, Peng, Stang ir Xu, 2015). Anot Florio (2014), reguliuojama veikla paprastai atsispindi elektros energijos, dujų, transporto ar susisiekimo paslaugų tiekimo ir kituose pramonės sektoriuose, apima socialinius, ekonominius ir strateginius šalies interesus todėl šių sektorių svarba šaliai yra neginčytina. Siekiant pagerinti šių sektorių sukuriama ekonominių efektą galintį paskatinti jų plėtrą neabejotinai labai svarbus yra tinkamas valstybės valdomų įmonių valdymas.

VVI svarbą ir išskirtinumą rinkoje akcentuoja daugelis autorių. Teigiama (Fecher – Bourgeois and Obermann, 2015), jog reguliuojamos institucijos šalyse kitų privataus sektoriaus atstovų atžvilgiu yra tokie patys, lygiaverčiai rinkos dalyviai kurie taip pat siekia didesnio pelno, konkuruoja dėl kainų, stengiasi didinti pirkėjų ar paslaugų gavėjų ratą. Tik tokių įmonių padėtis anot autorių neretai yra išskirtinė dėl joms suteikiamų mokestinių, paskolų gavimo lengvatų, subsidijų, greitesnio informacijos gavimo, valstybinio reguliavimo. Pabrėžiama (Huang and Reddy, 2016), kad VVI dėl didesnio veiklos pastovumo, suinteresuotumo teikti paslaugas turi pranašumą privačių įmonių atžvilgiu, gali nesiorientuoti vien tik į veiklos sąnaudų mažinimą, turi daugiau galimybių plėtoti strateginius veiklos tikslus bei projektus. Kaip akcentuoja Cio, Del Bo, Ferraris, Florio, Vandone ir Fiorio (2015), valstybės valdomos įmonės kuria ir prisideda prie ekonominės raidos ir vertės didinimo šalyje, užtikrina socialinės ir užimtumo politikos įgyvendinimą, daro didžiulį poveikį šalies ekonomikai ir gerovei. Autoriai taip pat išskiria, kad valstybės valdomų įmonių veikla turi tiesioginį ir netiesioginį poveikį šalyje. Tiesioginį poveikį kuria į biudžetą mokami valstybinių įmonių mokami dividendai, strateginių valstybės funkcijų užtikrinimas, sukurtos naujos darbo vietos šalyje. Netiesioginis poveikis daromas sudarant vienodas konkurencijos sąlygas rinkoje, kuriant skaidresnę verslo aplinką. Osborne (2010), pritaria minėtai minčiai ir papildo, kad norint į šalį pritraukti užsienio investuotojų valstybės valdomų įmonių veikla turi būti skaidri ir taip prisidėti prie verslui kūrimui palankios aplinkos. Valstybinių įmonių veiklos optimizavimas atveria galimybes įmonėms pritraukti lėšų iš kapitalo rinkų.

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO) išskiria veiksnius, kurie lemia valstybinių įmonių svarbą šalyse:

- valstybės valdomos įmonės plėtoja ir stengiasi išlaikyti strategiškai svarbius, nebūtinai ekonomiškai naudingus sektorius.
- valstybės valdomos įmonės investuoja į rizikingų sektorių vystymą, kurių investuoto kapitalo grąža yra sunkiai įvertinama.

- valstybės valdomos įmonės įgyvendina socialinius ir ekonominius tikslus.
- valstybės valdomos įmonės didina konkurencingumą mažiau išsivysčiusiuose regionuose.
- valstybės valdomos įmonės užtikrina naujų sektorių plėtrą.

Autoriai Redding ir Xie (2018) sutinka, kad valstybinės įmonės yra šalies ekonominio ir socialinio vystymosi pagrindas tačiau jie pabrėžia, kad šalies vystymosi pagrindas priklauso nuo efektyvaus valstybinių įmonių valdymo šalyje. Valstybė dalyvaudama VVĮ valdyme, turi užtikrinti didžiausią vertę visuomenės interesams, suformuoti VVĮ valdymo politiką, už jos įgyvendinimą atsiskaityti visuomenei ir periodiškai peržiūrėti nustatytus tikslus bei VVĮ tikslingumą (VKC, 2017).

Pasaulyje vyrauja trys modeliai, kuriais remiantis įgyvendinamos valstybės, kaip įmonių savininkės funkcijos, tai decentralizuotas, dualus ir centralizuotas (Valstybinio audito ataskaita, 2017).

Decentralizuotas, kai įmones valdo, koordinuoja kasdienę įmonės veiklą bei padeda priimti strateginius sprendimus atitinkamus sektorius prižiūrinčios ministerijos, o ne įmonės valdybos. Šis valdymo modelis buvo ypač paplitęs po – socialistinėse valstybėse, tarp jų Čekijoje, Lenkijoje, Vengrijoje bei Lietuvoje, prieš pereinant prie rinkos ekonomikos. Taikant šį modelį sunku atskirti nuosavybės ir reguliavimo funkcijas bei identifikuoti kas valdo įmonę.

Gerą užsienio praktika yra laikomas **centralizuotas** modelis, kai visas įmones valdo viena institucija. Šis modelis laikomas pažangiausiu ir geriausiu ir yra pastarųjų metų VVĮ reformų užsienio šalyse rezultatas. Centralizavimas padeda aiškiai identifikuoti valdymo funkcijas ir atskirti jas nuo politikos įgyvendinimo. Be to, šis modelis leidžia sutelkti kompetentingus specialistus ir efektyviai išnaudoti jų žinias bei patirtį. Valstybės kontrolė išskiria šiuos centralizuoto valdymo įgyvendinimo principus:

- aiškumas dėl akcininko tikslų ir lūkesčių;
- aiškiai atskirta VVĮ atskaitomybė;
- VVĮ valdymo supaprastinimas;
- orientavimasis į efektyvumą ir nuosavybės grąžą;
- eliminuojami interesų konfliktai dėl specialiųjų įpareigojimų įgyvendinimo ir savininko grąžos reikalavimų bei dėl ministerijų programų įgyvendinimo per VVĮ vykdomus specialiuosius įpareigojimus.

Būtent centralizuotas valdymo modelis įdiegtas Skandinavijos šalyse, kurios sėkmingai reformavo VVĮ sektorių ir kuriose daugelio VVĮ pelningumas bei efektyvumo rodikliai yra panašūs į atitinkamus privačių bendrovių rezultatus. Centralizuotą modelį taikančiose šalyse valstybės kaip savininko funkcijos yra patikėtos kompetentingai institucijai, kuriai suteikiama visa ar dalinė autonomija priimant sprendimus dėl VVĮ valdymo politikos įgyvendinimo. Dažniausiai ji atskaitinga vienai iš šalies ministerijų (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Tarptautinė praktika. Centralizuotas modelis (VK, 2017)

Šalis	Atskaitingumas
Švedija	Finansų ministerijoje yra sukauptos investicijų valdymo kompetencijos, padalintos į Valstybės valdomų įmonių Korporatyvinio valdymo ir analizės skyrius. FM atsakinga už daugumą (34 iš 50 VVĮ)

	administravimą (tarp jų – SAS, TeliaSonera, Vattenfall ir kt.). Likusių įmonių valdymas paliktas kitoms, šakinėms ministerijoms.
Suomija	VVĮ valdymo funkcijas atlieka Nuosavybės valdymo departamentas prie Ministro Pirmininko tarnybos.
Didžioji Britanija	Verslo, inovacijų ir įgūdžių departamentas (<i>ang. Shareholder Executive (SE)</i>) - yra atsakingas už daugumos VVĮ savininko/akcininko funkcijų įgyvendinimą.

Danijoje, Norvegijoje, Švedijoje, Olandijoje, Ispanijoje, Lenkijoje centralizuotas VVĮ valdymas patikėtas institucijai prie Finansų, Išdo ar Ūkio ministerijos. Belgijoje yra įsteigta atskira VVĮ ministerija. Prancūzijoje VVĮ savininko funkcijų vykdytoja yra iš dalies autonomiškai veikianti agentūra APE, atskaitinga Finansų ministerijai.

Lietuvoje šiuo metu vadovaujamosi **dualistinio** įmonių valdymo modelio principais (žr. 2 lentelę). Koordinuojančios institucijos vaidmenį atlieka VKC, kuris atsakingas už rodiklių nustatymą, jų stebėjimą, valdybų bei vadovų vertinimą bei už valdymo principų rengimą. Nuosavybės funkciją įgyvendina šakinės ministerijos.

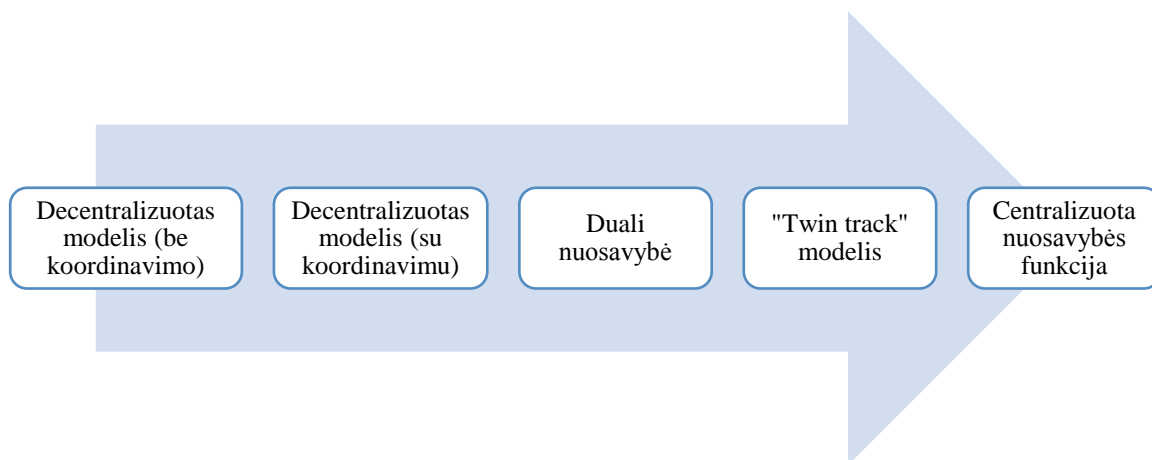
2 lentelė. Tarptautinė praktika. Dualus modelis (VK, 2017)

Šalis	Atskaitingumas
Naujoji Zelandija	Atsakomybę dėl VVĮ valdymo dalinasi tiek šakinė ministerija, tiek koordinuojanti Finansų ministerija. Finansų ministerijos funkcijos yra orientuotos į šalies VVĮ portfelio rezultatus, ekonominį efektyvumą ir VVĮ fiskalinę įtaką
Izraelis	Sukurtas Finansų ministerijos padalinys, atsakingas už nuosavybės funkcijos VVĮ įgyvendinimą. Jis įgyvendina valstybės nuosavybės funkciją visose VVĮ. Veikia įvairių ministerijų vardu, kurioms priklauso tikroji VVĮ akcijų nuosavybė, ir šioms ministerijoms patarinėja. Už atitinkamas VVĮ yra atsakingos Finansų ministerija bei šakinė ministerija, kurią savo sprendimu, steigiant VVĮ, paskiria Vyriausybė.
Austrija	VVĮ savininko teises įgyvendina dvi ministerijos: šakinė ministerija, kuri valdo 100 proc. VVĮ akcijų ir Finansų ministerija, įgaliota administruoti VVĮ įstatymo įgyvendinimą. Finansinio profilio įmonių savininko teises įgyvendina vienintelė Finansų ministerija.
Italija	SICOT veikia kaip ribotos atsakomybės konsultacinė kompanija, kurios vienintelis akcininkas yra Ekonomikos ir finansų ministerija. Ministerija vienintelė turi teisę skirti VVĮ valdymo organus bei stebėtojų tarybą

Siekiant nustatyti, kuris valstybės valdomų įmonių modelis taikytinas šalyje EBPO yra išleistos efektyvaus valstybės valdomų įmonių valdymo gairės, kurios pripažįstamos kaip geriausias tarptautinis praktikos standartas. Rekomendacijose išdėstytų valstybės valdomų įmonių valdymo principų tikslas – gerinti valstybės valdomų įmonių veiklos efektyvumą, užtikrinti jų veiklos skaidrumą ir nustatyti aiškias su įmonėmis susijusių valstybės institucijų funkcijas ir atsakomybę (Jurkonis, 2012).

Bendrai vertinant visus minėtus modelius decentralizuotas VVĮ valdymo modelis kritikuojamas kaip vienas neefektyviausių, kurį taikant susipina valstybės nuosavybės ir reguliavimo funkcijos, todėl daugelis valstybių pastaruoju metu siekia perėjimo prie centralizuoto, pasauline praktika pagrįsto kaip geriausiai derinančio nuosavybės ir politikos įgyvendinimo tikslus, valdymo (Vagliasindi, 2008). Autorius pastebi, daugelis valstybių linkusios pereiti nuo decentralizuoto prie centralizuoto valstybinio

valdymo pasirenka tarpinių dualųjų valstybės valdomų įmonių valdymo modelį. EBPO taip pat pažymi, kad pasaulyje nuo 2000 – tųjų pastebima valdymo centralizavimo tendencija (žr. 1 pav.).



1 pav. Vyraujančios VVI praktikos (VKC, 2018)

Decentralizuotas modelis (be koordinavimo) pasižymi šakinių institucijų valdymu, kuomet maža dalis sprendimų priimami Vyriausybės mastu. Tuo tarpu decentralizuotame modelyje (su koordinavimu) įmonės taip pat yra valdomos šakinių institucijų, tačiau yra įkuriamas koordinacinis centras, siekiant užtikrinti Vyriausybės lygmeniu priimamus sprendimus. Galima atpažinti, kad šis modelis taikytinas Lietuvoje, nes koordinacinis centras yra, tačiau jo ištekčiai – menki. Tuo tarpu Izraelyje koordinacinis centras yra įgalintas daryti įtaką šakinių ministerijų sprendimams ir kadangi koordinaciniai centrai šalyje įgyja formalias (dalines) nuosavybės teises, modelis jau laikomas nebe decentralizuotu (su koordinavimu), o dualiu. Dualioji nuosavybė atsiranda, kai bet kurios įmonės nuosavybės funkcijos dalijamos tarp dviejų institucijų (įprastai pagrindinės, pvz. finansų ministerijos, ir šakinės ministerijos). “*Twin – track*” modelyje sutelkiami du aiškūs įmonių portfeliai, kurių nuosavybės funkcijas valdo atskiri vienetai ir kuriems priskyrimas yra aiškiai apibrėžtas. Tokio modelio pavyzdys - Turkija, kurioje veikia 2 centrai, valdantys privatizuojamas įmones ir valdantys visas kitas įmones. Šių centrų veikla nėra persidengianti ir tai pagrindinis aspektas skiriantis nuo dualiojo modelio. Na o centralizuotas valdymas įprastai reiškia visų ar dalies įmonių akcininko teisių sutelkimą į vieną valdymo įmonę, agentūrą ar ministerijos departamentą nuosavybės funkcijoms vykdyti. Šio modelio tinkamiausias pavyzdys – Švedija, kurioje 41 iš 49 įmonių valdymas sutelktas vienoje institucijoje. Funkcijas atlieka Įmonių ir inovacijų ministerijos skyriai: VVI skyrius ir valdysenos ir analizės skyrius, kurių sudaromos komandos vykdo visas nuosavybės funkcijas. Jeigu Izraelyje koordinaciniai centrai įgytų pilnas formalias nuosavybės teises šalyje būtų taikytinas nebe dualusis o centralizuotas valdymas.

EBPO savo išleistose efektyvaus valstybės valdomų įmonių valdymo gairėse nurodo, kad jeigu nuosavybės funkcijos nėra centralizuotos, minimalus reikalavimas turėtų būti sukurti bent jau stiprią koordinuojančią instituciją. Tai padėtų užtikrinti, kad kiekviena VVI turėtų aiškius įgaliojimus ir gautų nuoseklias gaires tiek strateginio valdymo, tiek ataskaitų rengimo reikalavimų srityse. Koordinuojančioji institucija harmonizuotų ir suderintų veiksmus ir veiklos kryptis, kurių imasi skirtingos institucijos, turinčios savininko teises ir pareigas, ir taip pat padėtų užtikrinti, kad sprendimai dėl VVI yra priimami pagal vyriausybės numatytą strategiją. Koordinuojančioji institucija taip pat gali

palengvinti kai kurių pagrindinių funkcijų centralizavimą, suteikiant specifines ekspertines žinias ir užtikrinant nepriklausomumą nuo atskirų ministerijų (OECD, 2015).

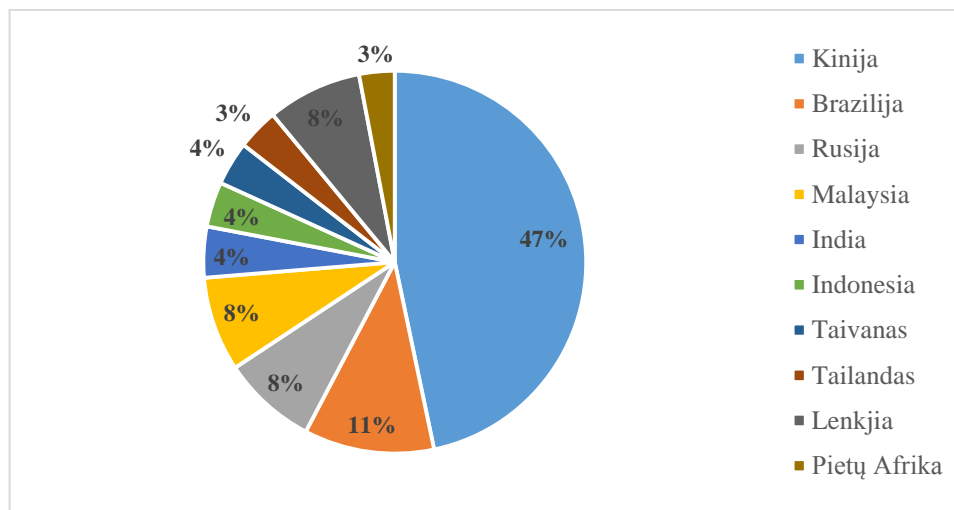
Apibendrinant galima pastebėti, jog nėra vieningos valstybinių įmonių valdymo praktikos, tačiau jos visos prisideda prie ekonominės raidos ir vertės didinimo šalyje, užtikrina socialinės ir užimtumo politikos įgyvendinimą, daro didžiulį poveikį šalies ekonomikai ir gerovei, o šalies pagrindas priklauso nuo efektyvaus valstybinių įmonių valdymo šalyje.

1.2 Valstybinių įmonių vaidmuo pasaulyje ir Lietuvoje

Valstybės įmonės (VI) veikia daugumoje Europos šalių. Privalumai ir trūkumai jų veikloje visada buvo ginčytinas klausimas (European Commission, 2016). Jų vaidmuo svarbus šalių ekonomikoje, tačiau veiklos rezultatai ir valdymo reformos labai skiriasi, valstybės formuoja skirtingas politikos kryptis ir priima priešingus sprendimus dėl jų įsitraukimo į ekonominę veiklą (Jedenastik, 2014). Šioje darbo dalyje apžvelgiamas valstybinių įmonių vaidmuo pasauliniame ir Lietuvos kontekste.

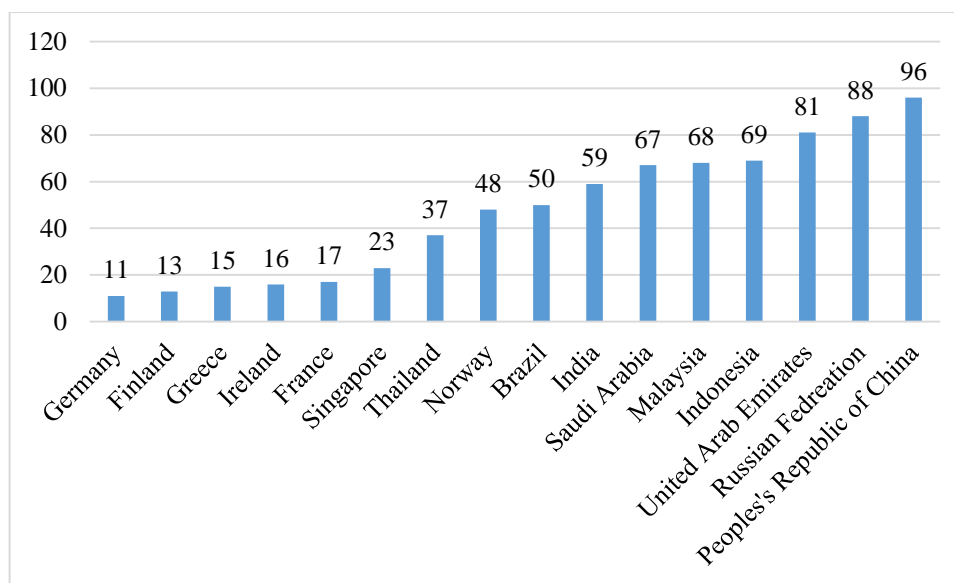
Valstybinių įmonių vaidmuo pasaulyje

Kaip teigia autoriai Bertotti ir Syrett (2012), valstybinių įmonių valdymas yra pagrindinis vyriausybių iššūkis, todėl labai svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad valstybinių įmonių rinkos dalis ekonomikoje yra skirtinga ir nevisų šalių valstybės valdomų įmonių valdymas gali būti vienodai vertinamas ar netgi lyginamas. **Kyla klausimas kokie konkretūs kriterijai yra nustatomi norint žinoti kaip efektyviai valdyti valstybines įstaigas šalyse? Ar nesant jiems sprendimai priimami kiekvienu atveju atskirai?** Iš diagramos apačioje (žr. 2 pav.) matomas skirtingas vyriausybės dalyvavimas šalių rinkoje, akivaizdu, kad Kinija dėl savo komunistinio požiūrio rodo didžiausią vyriausybės dalyvavimą ir užima beveik pusę visos valstybinio reguliavimo įmonių dalies. Ši diagrama įrodo valstybinių įmonių rinkos dalių skirtingumą šalyse, suprantama, kad negali būti nustatyto vieno ir efektyvaus modelio kuris būtų taikytinas visoms valstybinėms viso pasaulio šalių institucijoms.



2 pav. Valstybės valdomos įmonės pagal šalis, % (Schwartz, J. & Zimmerman T., 2014)

Forbes Global Journey (2017) duomenimis 10% didžiausių pasaulyje veikiančių įmonių (t.y 204 - ios įmonės), kurių daugiau negu 50% akcijų priklauso valstybei, tiesiogiai ar netiesiogiai, nacionaliniu ar tarptautiniu lygiu yra priskiriamos valstybės valdomoms įmonėms ir jų grynoji vertė siekia 3,6 trilijono JAV dolerių. Autoriai Kim ir Ali (2017), remdamiesi šiais duomenimis analizavo kuriose šalyse yra didžiausias valstybinių įmonių įsitraukimas tarp didžiausių pasaulio įmonių (žr. 3 pav.). Pastebima tendencija, kad besivystančiose šalyse Rusijos Federacijoje (81 proc.), Indonezijoje (69 proc.) ir Malaizijoje (68 proc.), valstybės valdoma dalis yra didesnė palyginti su labiau išsivysčiusiomis šalimis pvz., Vokietija (11%) ir Suomija (13%).



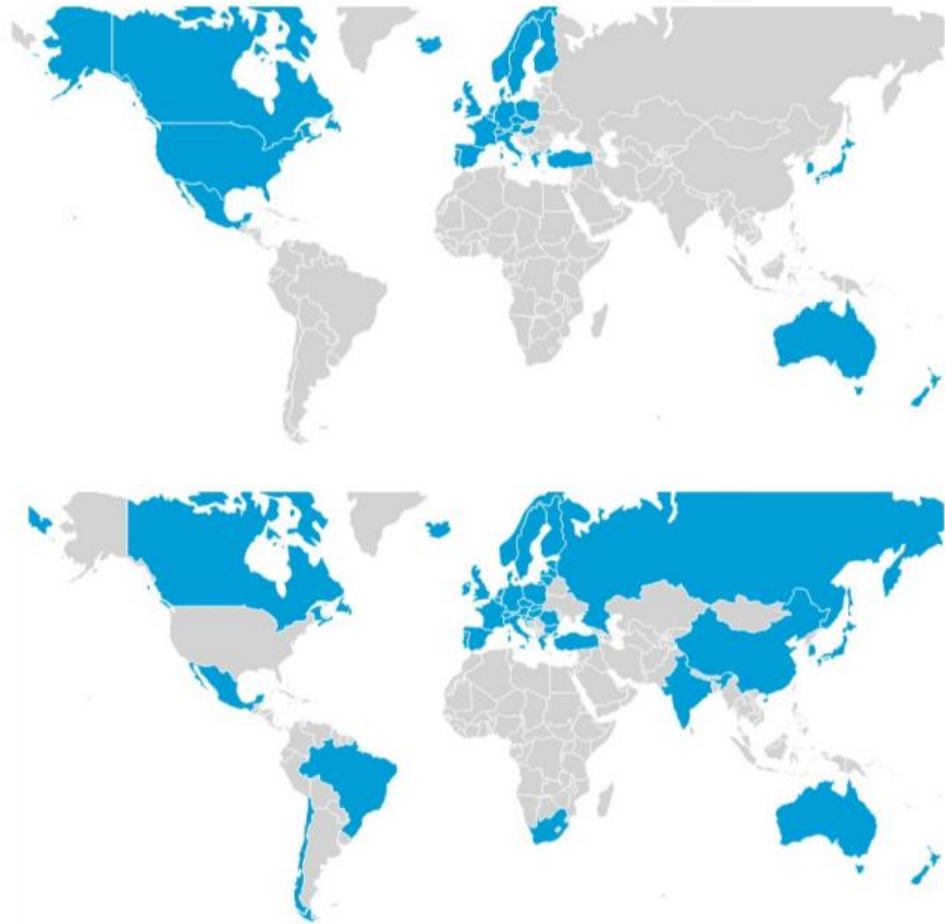
3 pav. Valstybinių įmonių akcijos tarp šalių vertinant 10 geriausių pasaulio įmonių (%) (Kim, C. J., & Ali, Z. (2017).

Nepaisant to, kad tarp šalių egzistuoja skirtinga valstybinio valdymo praktika, neegzistuoja vieningas valdymo modelis, pastebima atvirkštinė koreliacija tarp šalių išsivystymo lygio bei valstybės dominavimo rinkoje. Remiantis šia pateikta diagrama būtų galima teigti, kad mažesnis valstybės dominavimas rinkoje sąlygoja šalies augimą bei išsivystymą. Kitaip tariant geresnis valstybės išsivystymo lygis turi tiesioginį ryšį su mažesniu valstybės dominavimu rinkoje.

Tuo tarpu ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO, 2016) duomenimis apie 22 % didžiausių pasaulyje įmonių dabar yra veiksmingai kontroliuojamos valstybės ir tai yra didžiausias procentas per dešimtmečius, kuris rodo didėjančią valstybinių įmonių dominavimą šalyse.

Nepaisant skirtumų tarp šalių, kurių valstybinių įstaigų valdymo dalis didesnė kurių mažesnė, kuriose šalyse yra didžiausias valstybinių įmonių įsitraukimas tarp didžiausių pasaulio įmonių, literatūroje vis plačiau analizuojama bendra valstybinio valdymo tema dėl didėjančio poreikio praktiškai apibrėžti bei efektyvinti valstybinių įstaigų valdymą (Wong, 2018).

Augantis valstybinių įstaigų dominavimas išryškina skirtingas šalių praktikas, problemas ir siekius. Nuo 1998 m. pasaulio banko duomenimis iki 2013 metų valstybinio valdymo informaciją viešinti ir dalintis ja pradėjo vis daugiau pasaulio šalių (žr. 4 pav.). Tai tik dar kartą patvirtina didėjančią valstybinio valdymo dominavimą. Nežinojimas kaip efektyviai valdyti valstybines įmones skatino šalis dalintis ir keistis skirtingomis praktikomis, patirtimis ir žinoma ieškoti geros valdymo praktikos.



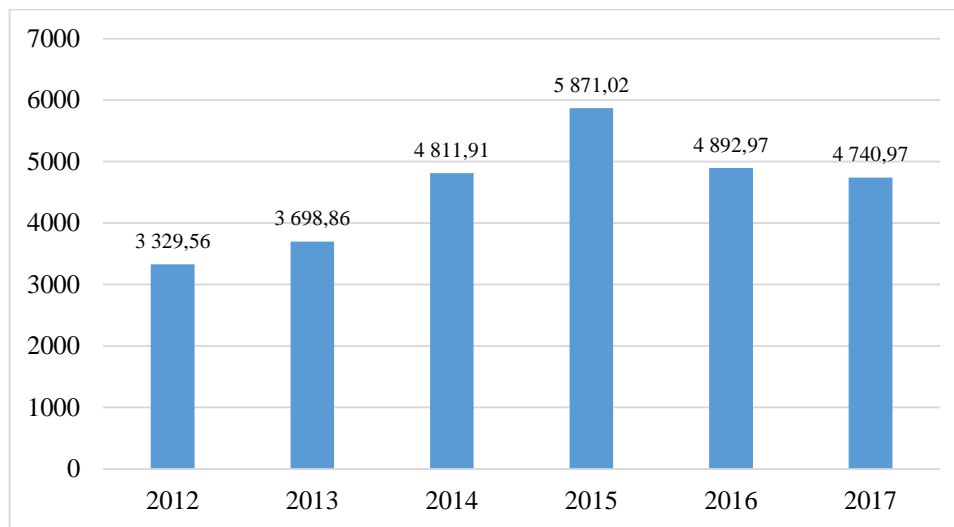
4 pav. Valstybinio valdymo informacijos viešinimas 1998 – 2013 m. (OECD, 2013)

Remiantis EBPO ir World Bank Group skelbiama informacija galima manyti, kad didėjantis valstybinis dominavimas šalyse užtikrina veiksmingą šalių valdymą tuo pačiu ir efektyvų valstybinį dominavimą, tačiau šis teiginys prieštarauja anksčiau aptartai autorių Kim ir Ali (2017) analizei, kurioje teigiama, kad geresnis valstybės išsivystymo lygis turi tiesioginį ryšį su mažesniu valstybės dominavimu rinkoje. Šios aptartos tendencijos parodo valstybinių įmonių efektyvaus valdymo problematiką šalyse, todėl atlikus statistinių duomenų ir mokslinių tyrimų analizę kyla probleminis klausimas: **ar didesnis valstybinis įsitraukimas rinkoje sąlygoja efektyvų valstybinį valdymą šalyje? Koks yra efektyvus valstybinių įstaigų valdymas?**

Iš aukščiau aptartų tendencijų negalime spręsti, kas užtikrina efektyvų valstybinį valdymą, atlikta analizė tik parodo šios neefektyvaus valstybinio valdymo problemos sprendimo būdų reikalingumą bei jų svarbą. Tik didesnis ar mažesnis valstybinis dominavimas neišsprendžia neefektyvaus valdymo problemos. Esminės valstybių nuostatos VVI atžvilgiu apibūdinamos gana skirtingais terminais ir leksika, tačiau jų esmė beveik visais atvejais yra ta pati: visos šalys siekia VVI efektyvumo – maksimalios kapitalo grąžos (Wong, 2018).

Auganti valstybinių įstaigų jungimosi vertė

Vykdamą tolesnę šios problemos analizę išryškėjo dar viena tendencija. Kaip teigia autoriai Florio, Ferraris ir Vandone (2018), viena iš naujausių reformų valstybinių įstaigų valdyme – VVI jungimas. Autoriai sutinka, kad nepaisant skirtingų reguliavimo ir reguliuojančių institucijų veiklos procesų aiškinimų šalyse VVI veikla ir procesai turi būti bendri ir institucijos turi dirbti sutartinai. Daugiausia dėmesio turi būti skirta veiksniams, kurie apibrėžia VVI efektyvumo galimybes, nagrinėja reguliuojančių institucijų bendradarbiavimą, jungimosi procesus, tiria efektyvumo didinimo priemones. Valstybinių įstaigų jungimosi faktą patvirtina ir statistikos duomenys (žr. 5 pav.). Matome, kad bendrai vertė iš valstybinių įmonių jungimosi nuo 2012 m. iki 2017 m. išaugo 42 %. 2017 metais valstybinių įmonių jungimosi sandorių vertė siekė 4 740,97 mln. \$.



5 pav. Valstybinių įstaigų jungimosi vertė pasaulyje 2012 – 2017 m. mln U.S. \$ (statista.com)

Apibendrinant visas tendencijas galime daryti išvadą, kad visos reguliuojamos institucijos šalyse siekia efektyvumo, valstybinis dominavimas šalyse neišvengiamai auga, o augantis valstybinis dominavimas šalyse turi tiesioginį ryšį su augančia valstybinių įstaigų jungimosi verte.

Valstybinių įmonių vaidmuo Lietuvoje

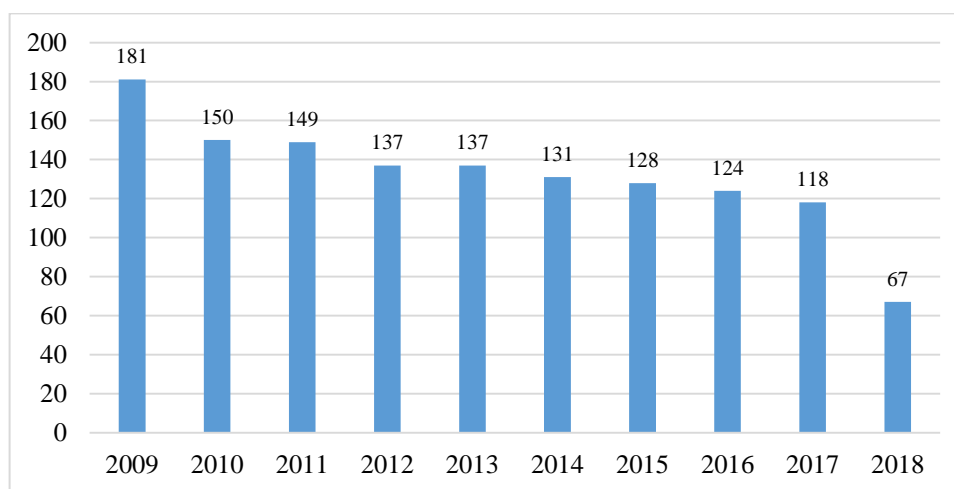
Lietuvoje valstybinių verslo įmonių valdymą, valstybės ir savivaldybių įmonių veiklą bei prie valstybinių įmonių priskiriamų ir įmonių, valdomų akcinio kapitalo pagrindu (AB, UAB, SPUAB forma), kai valstybės akcijos sudaro ne mažiau kaip 51 proc. veiklą reglamentuoja 1994 m. gruodžio 21 d. Lietuvos Respublikos Valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymas bei 2000 m. liepos 13 d. Lietuvos Respublikos Akcinių bendrovių įstatymas.

Visais laikotarpiais LR Vyriausybė siekia valstybės valdomų įmonių veiklos rezultatyvumo ir efektyvumo didinimo tikslų, imasi atitinkamų priemonių vykdydama įvairias pertvarkas šalyje. Nors visais metais buvo siekiama pagerinti valstybinių verslo įmonių veiklos rezultatus, inicijuota daugybė nutarimų, efektyvumo didinimo tikslais priimtos pertvarkos programos, gairės bei koncepcijos, tačiau pateiktose rekomendacijose praktiškai nebuvo inicijuojama kardinali ir būtina šių įmonių valdymo bei administravimo pertvarka. 2010 metais pirmą kartą paskelbta valstybės valdomo komercinio

naudojimo turto apžvalga atskleidė, kad daugumos VVĮ veiklos rezultatai buvo prasti, o įmonių finansinė kapitalo grąža 2009 metais siekė vos 0,1 proc. ir buvo gerokai mažesnė už Europos valstybių valdomų įmonių vidurkį ir vidutinę privataus sektoriaus įmonių kapitalo grąžą Lietuvoje. Tokie rezultatai davė pradžią VVĮ reformai ir 2010 metais buvo pradėta vykdyti VVĮ pertvarka, kurios tikslas – siekti, jog valstybė būtų profesionali ir atsakinga įmonių savininkė, aktyviai siekianti efektyvesnės įmonių veiklos. 2010 metų liepos mėnesį Vyriausybė patvirtino Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gaires, kuriose buvo nustatyti esminiai VVĮ veiklos rezultatų atskleidimo reikalavimai, taip pat Ekonomikos ir inovacijų ministerija buvo paskirsta atsakinga už Skaidrumo gairių įgyvendinimo priežiūrą bei apibendrinančių VVĮ veiklos rezultatų ataskaitų rengimą. Tais pačiais metais nuspręsta kurti ir valdymo koordinavimo centrą (VKC), kuriam pavesta vykdyti Nuosavybės ir Skaidrumo gairėse numatytas funkcijas. VKC yra centralizuotai valdomo valstybės turto valdytojas, stebi ir analizuoja valstybės politikos VVĮ įgyvendinimą, vertina ir apibendrina surinktą informaciją, stebi kaip yra laikomasi Nuosavybės ir Skaidrumo gairių, rengia ir skelbia VVĮ apibendrinančias ataskaitas, teikia savo nuomonę, siūlymus bei rekomendacijas (nuo 2017 m. LR Vyriausybės nutarimu VVĮ valdymo koordinavimo centro funkcijas pavesta valdyti VŠĮ „Stebėsenos ir prognozių agentūrai“).

Daugelio šalių, jau įgyvendinusių arba anksčiau pradėjusių valstybės valdomų įmonių sektoriaus reformą, patirtis įvertinta Ekonominės plėtros ir bendradarbiavimo organizacijos (EPBO) dokumentuose. Būtent jie yra vienas svarbiausių šaltinių, geriausi tarptautiniai praktikos standartai padedantys Lietuvos valdžiai apsispręsti dėl VVĮ reformos krypčių ir principų.

Valdymo koordinavimo centro duomenimis VVĮ sukuria svarią ekonominę vertę ir ženkliai prisideda prie visos šalies ekonominės raidos, todėl nuo 2017 m. imtasi svarbių strateginių projektų įgyvendinimo. 2017 metų kovo 13 d. Vyriausybė patvirtino savo programos įgyvendinimo planą, kuriuo siekiama optimizuoti įmonių valdymą. Vyriausybė pagrindiniu programos darbo įgyvendinimo rodikliu įvardino VVĮ skaičiaus sumažinimą iki 30 įmonių 2020 metais. Pažvelgus į įmonių skaičiaus pasikeitimą kurį skelbia VKC, šalyje stiprus jų sumažėjimas ir matomas būtent po 2017 m. Lietuvos valstybė 2017 metų birželio duomenimis buvo dar 118 įmonių savininkė arba didžiausia akcininkė, o jau 2018 m. šis skaičius sumažėjo beveik per pusę (žr. 6 pav.).



6 pav. VVĮ skaičius Lietuvoje 2009 – 2018 m. (sudaryta autorės pagal VKC.SIPA.LT skelbiamus duomenis)

Akivaizdu, kad 2017 metų strateginių projektų įgyvendinimas prasidėjo VVI skaičiaus mažinimu. Lietuva remiantis EBPO rekomendacijomis įvykdė VVI reformą ir įmonių skaičius mažėjo nes šalyje buvo sujungtos vienodą veiklą vykdančios įmonės – urėdijos ir kelių priežiūros įmonės, taip jas konsoliduojant ir centralizuojant jų valdymą.

Didžiausias pasikeitimas 2018 metų pradžioje įvykdyta 42 valstybės įmonių miškų urėdijų ir VI Valstybinio miškotvarkos instituto konsolidacija į vieną valstybės valdomą įmonę VI Valstybinių miškų urėdiją, bei atlikta ir šalies valstybinių kelių priežiūros sistemos pertvarka, kai vietoj 11 šiuo metu kelius tvarkančių įmonių veikla buvo perduota vienai – naujai steigiamai valstybės įmonei „Kelių priežiūra“. Šie sprendimai priimti siekiant efektyviau naudoti valstybinių miškų turtą bei sukcentruoti pinigų srautus vienoje rankose. Esminis laukiamas šios pertvarkos rezultatas – didesnis valstybės valdomų įmonių efektyvumas.

Ši VVI pertvarka įgyvendinama remiantis Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) rekomendacijomis, kurios buvo suformuotos įvertinus Vakarų Europos ir kitų pasaulio šalių patirtį pertvarkant VVI sektorių. Lietuvoje tokia praktika nauja, nebuvo taikyta anksčiau, todėl sunku įvertinti šios pertvarkos efektyvumą bei naudą. Šalyje išlieka rizika netinkamai ir neefektyviai optimizuoti VVI valdymą. Kaip jau buvo aptarta anksčiau pasaulinė praktika yra labai skirtinga, nėra vieno modelio ar susistemintos informacijos koks yra efektyvus VVI valdymas kuria turėtų vadovautis šalis įvykdžiusi VVI pertvarką. **Tiek pasaulinė tiek Lietuvos patirtis išskiria valstybinių įstaigų jungimosi veiksnį, tačiau išlieka problema kaip įvertinti šių įstaigų susijungimo efektyvumą.** Atlikta VVI analizė Lietuvoje leido suprasti, kad aktualiausias šalyje šiuo metu yra valstybinių įstaigų jungimosi veiksnys, todėl tolimesnėje darbo analizėje svarbu išskirti šalyje didžiausią pasikeitimą valstybinių įstaigų valdyje sąlygojusį atvejį ir vertinti jį efektyvaus valstybinio valdymo kontekste.

Įvertinus valstybės valdomų įmonių efektyvaus valdymo svarbą pasaulyje bei Lietuvoje išryškėjo valstybinių įmonių jungimosi veiksnio efektyvumo įvertinimo problema. Siekiant įvertinti VVI jungimosi efektyvumą antroje darbo dalyje pateikiami mokslininkų teoriniai sprendimai nustatant VVI efektyvumą lemiančius veiksnius, jungimosi priežastis, metodus, pateikiami mokslinėje literatūroje randami efektyvumo vertinimo metodai.

2. VALSTYBINIŲ ĮMONIŲ VEIKLOS IR JŲ JUNGIMOSI EFEKTYVUMO VERTINIMO TEORINIAI SPRENDIMAI

Siekiant įvertinti efektyvumą valstybinių įmonių ir jų jungimosi valdyme, svarbu įvertinti efektyvų jų valdymą lemiančius veiksnius, jungimosi priežastis, jungimosi bei efektyvumo vertinimo metodus. Šioje darbo dalyje pateikiama mokslinės literatūros analizė, aptariami svarbiausi efektyvaus valdymo metodai, pateikiami autorių išskirti efektyvų valdymą organizacijose lemiantys veiksniai. Taip pat šiame skyriuje pateikiama kaip mokslinėje literatūroje autoriai analizuoja VVI jungimosi veiklą, kokios yra šio aktualaus veiksnio teorinės prielaidos efektyvaus valstybinio valdymo kontekste.

2.1 Efektyvumo veiksniai valstybinių įmonių valdyme

Reikia pažymėti, kad nėra vienareikšmiško efektyvumo sąvokos apibrėžimo. Valstybės valdomų įmonių efektyvumą Valdymo ir koordinavimo centras (VKC, 2019) apibrėžia kaip naudą tiek pačioms įmonėms, tiek valstybei ir jos piliečiams per turimų išteklių panaudojimo efektą. Taigi, šioje darbo dalyje pateikta mokslinės literatūros analizė apie visą eilę išorinių ir vidinių veiksnių lemiamą efektyvumą organizacijoje išskiriant svarbiausius jų valstybinių įmonių valdyme. Jurkonis, Kyga, Merkliopas (2016) pažymi, kad valstybės valdomose įmonėse strateginiai valstybės tikslai yra įgyvendinami per modifikuotą privačios įmonės valdymo modelį, todėl ir efektyvų valdymą lemiantys veiksniai organizacijoms neretai nėra išskiriami privačiam ir viešajam sektoriams atskirai, visi valdymo efektyvumą lemiantys veiksniai vertinami per visuomenės poreikių tenkinimo prizmę.

Valstybinių įmonių valdymas turi remtis skaidrumo, nuosavybės ir reguliavimo funkcijų atskyrimo, aiškių tikslų detalizavimo principais (EBPO, 2015). 2015 m. atnaujintose EBPO rekomendacijose išskiriami šie efektyvaus valstybinio valdymo veiksniai:

- valstybės nuosavybės teisės pagrindimas;
- valstybės kaip savininkės vaidmuo;
- valstybės valdomų įmonių vaidmuo rinkoje;
- nešališkas kitų akcininkų ir investuotojų interesų traktavimas;
- santykiai su suinteresuotomis šalimis;
- skaidrumas ir atsakomybė;
- valstybės valdomų įmonių valdybos atsakomybė.

EBPO rekomenduoja detalizuoti valstybės vaidmenį, numatyti visas atskaitingumo procedūras taip sukuriant aiškią valstybės nuosavybės teisės politiką. Remiantis ja, VVI skaidrumą ir atskaitomybę turi užtikrinti Valstybė. EBPO išskirtinai apibrėžia reguliuojančių institucijų poreikį efektyviai reguliavimo veiklai vykdyti. Valstybė turi suteikti nepriklausomumą, kartu atlikdama ir regulatoriaus funkciją - dalyvaudama akcininkų susirinkimuose, valdybos narių skyrime, strateginių tikslų nustatyme, veiklos atskaitomybėje. Valstybė turi užtikrinti vienodas konkurencines sąlygas viešajam ir privačiam sektoriui, turi pasiekti, kad VVI nebūtų taikomos teisės aktų nesilaikymo, mokestinės išimties ar kitos lengvatos. Taip pat pažymima, kad turi būti gerbiama suinteresuotųjų šalių teisė, sukurtos vienodos visų akcininkų teisės gauti informaciją ir dalyvauti įmonių valdyme, rengiamos ir viešinamos etikos ir verslo kodeksų įgyvendinimo programos. VVI taip pat turi užtikrinti efektyvaus vidinio audito procedūras, turi būti viešinama finansinė

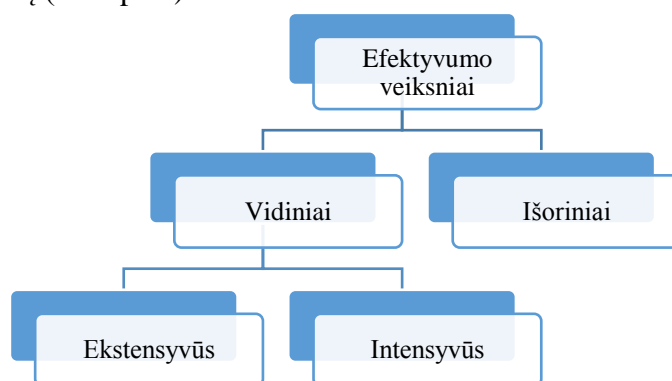
atskaitomybė, atliekamas išorinis auditas, valdybos nariai turi būti kompetentingi, nešališkai vykdyti strateginį valdymą, rengti metines valdymo efektyvumo vertinimo ataskaitas.

Taip pat į skaidrumo ir atsakomybės užtikrinimą buvo orientuotos ir 2010 metų EBPO gairės. Šis rekomendacijų rinkinys skirė penkis pagrindinius VVĮ veiklos efektyvumą lemiančius veiksniai:

1. Tikslų nustatymas;
2. Stebėsenos, kontrolės užtikrinimas;
3. Veiklos auditavimas;
4. Atskaitomybė suinteresuotoms šalims;
5. Skaidrumo užtikrinimas.

Kaip ir 2015 metų rekomendacijose taip ir 2010 metų EBPO gairėse nurodoma, kad valstybė turi turėti suformuotą nuosavybės politiką ir aiškiai nustatytus valstybės valdomoms įmonėms tikslus. Kitaip nei 2015 metų gairėse, šiuose principuose išskirtas tikslų nustatymas ir veiklos auditavimas atskirais punktais, norit pabrėžti šių veiksnių svarbą. Nurodoma, kad VVĮ turi apibrėžti savo veiklos efektyvumą lemiančius principus, turėti tiksliai suformuotą strategiją, veiklos plėtojimo misiją, kuri būtų orientuota į ilgalaikius tikslus. Taip pat gairėse pažymima, kad be ilgalaikių tikslų ne mažiau svarbūs ir trumpalaikiai veiklos siekiai. Rekomenduojama nustatyti veiklos rodiklius, kurių bus siekiama trumpalaikėje perspektyvoje, tačiau šie turi būti suderinti su pagrindine veiklos strategija. Siekiant efektyvaus VVĮ valdymo labai svarbus valdymo metu kontrolės, stebėsenos užtikrinimas, veiklos auditas, skaidrumo ir atskaitomybės užtikrinimas visoms suinteresuotoms šalims.

Anot Weil (2012), įmonės efektyvumo vertinimas atliekamas pirmiausia nustatant veiksniai, darančius įtaką veiklos efektyvumui. Veiklos efektyvumo didinimo būdai priklauso nuo įmonės specifikos, todėl būtina įvertinti visą veiksnių kompleksą. Bendru atveju visi veiksniai, kurie vienaip ar kitaip daro poveikį veiklos efektyvumui skirstomi kaip išoriniai ir vidiniai, kurie dar savo ruožtu skirstosi kaip ekstensyvūs (besikeičiantys kiekybiškai, kokybiškai išliekantys tokie pat) ir intensyvūs (besikeičiantys tiek kokybiškai, tiek kiekybiškai). Beheshti (2010), pateikia veiksnių darančių įtaką įmonės veiklos efektyvumui, sistemą (žr. 7 pav.).



7 pav. Veiklos efektyvumą organizacijoje lemiantys veiksniai (sudaryta autorės pagal Beheshti, 2010)

Kaip pažymi Beheshti (2010), išoriniai veiksniai gali būti: politiniai, socialiniai, ekonominiai, technologiniai, konkurencijos, taip pat kaip išoriniai veiksniai išskiriami mokestinė politika ir valstybės parama. Vidiniai intensyvūs veiksniai priklauso nuo personalo struktūros, kvalifikacijos tobulinimo, darbo našumo, technologijų, organizavimo sistemos ir valdymo stiliaus, produkcijos kokybės. Vidiniai

ekstensyvūs dar skirstosi į kiekybinius ir laiko veiksnus. Kiekybiniai veiksniai tai gamybos priemonės, išteklių, realizacijos apimtys, kainų politika, gamybos išlaidos, nuosavi ir skolinti finansavimo išteklių, o laiko veiksniai tai ilgalaikio turto funkcionavimo trukmė, gamybinių fondų apyvartumas, darbo laiko ir darbo jėgos panaudojimo trukmė.

Veiksnius, darančius įtaką organizacijų veiklos efektyvumui analizavo nemažai ir kitų autorių. Brudan (2010) teigimu efektyvumą organizacijoje pagrindė lemia žmogiškieji išteklių, jų darbo našumas, darbe taikytini metodai, technika, žinios bei gebėjimai.

Tuo tarpu remiantis Ghobadian, Ireland, Nandakumar, O'Regan ir Pati (2018), efektyvus darbas reiškia efektyvų užsibrėžtų tikslų siekimą. Anot autorių veiklos efektyvumas užtikrinamas siekiant užsibrėžtų tikslų ir užtikrinant, kad jie bus pasiekti su mažiausiomis sąnaudomis.

Valdymo koordinavimo centras pažymi, kad valstybinės įstaigos privalo ruošti strategijų projektus ir taip rūpintis savo veiklos efektyvumu. Valstybinės įstaigos privalo teikti savo strategijų projektus kuriuos įvertina, teikia rekomendacijas ir siūlymus veikos tobulinimui Vyriausybei atskaitingas Valdymo koordinavimo centras (VKC, 2018). VKC pateikia valstybinių įmonių strateginį planą (žr. 8 pav.)



8 pav. Įmonės strateginis planas (VKC, 2018)

James, Oyewobi ir Windapo (2015) pažymi, kad pagrindinis efektyvumo veiksnys yra technologinė pažanga, naujausios inovacijos, kurios leidžia racionaliau panaudoti žmogiškuosius ir materialius išteklius per gaminamų produktų ar teikiamų paslaugų kokybės gerinimą.

Hayek (2016) nuomone, didelės konkurencijos sąlygomis kiekviena organizacija stengiasi išlikti ir efektyviai vykdyti savo veiklą, todėl anot autoriaus būtent konkurencinga rinka yra pagrindinis efektyvumą lemiantis veiksnys. Konkurencinga aplinka skatina įmonės veiklą vykdyti efektyviau.

Tuo tarpu Jocius (2017) išskiria šiuos sėkmingai veiklai reikalingus pagrindinius veiksnus, siekius:

- lankstumas ir ilgalaikė veiklos planavimo galimybė;
- nepriklausomumas;
- objektyvumas;
- viešosios komunikacijos galimybės ir kompetencijos;
- profesinės vadovo ir darbuotojų kompetencijos, žinios ir įgūdžiai;
- veiklos mandatas.

Anot autoriaus siektini kriterijai būtini norint užtikrinti efektyvumą organizacijoje. Vadovo parinkimo procedūrai, sprendimų priėmimų laisvei būtinas nepriklausomumas, organizacijos politikos įgyvendinimui būtinos profesinės tiek vadovo tiek darbuotojų kompetencijos, įmonėje turi būti galimybė plėsti veiklų spektrą bei mastą. Autorius efektyvumo VVI efektyvumą lemiančius veiksnius išskiria dar pagal sritis ir pateikia PEST analizę (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Efektyvumo veiksnių PEST analizė. (Jocius, 2017)

Sritis	Veiksniai
Politiniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Gali būti daromas politinis spaudimas (tiek bendrųjų veiklos krypčių, tiek individualių sprendimų atžvilgiais); • Politiniais motyvais gali būti koreguojamas finansavimas, keičiamas vadovas, apribota ar nutraukta centro veikla; • Išlieka didelė rizika politiką vykdyti pasitelkiant VVI – kros-subsidijuoti abejotinus projektus, įmonių neefektyvumo kaina didinti (išlaikyti) perteklinius darbuotojų skaičius ir kt. – politiniais sprendimais nuspręsti ignoruoti gerąją praktiką; • Visos minimos rizikos reikšmingai išaugo Lietuvai tapus EBPO nare.
Ekonominiai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • VVI portfelio rezultatai yra itin priklausomi nuo kelių pagrindinių įmonių, koordinacinio centro veiklos rezultatai gali būti nepastebimi mažesnių įmonių atveju; • Koordinacinio centro veiklos sėkmę asocijuojant su įmonių rezultatais išauga rizika, kad rinkos nuosmukio atveju centro veikla bus vertinama nepatenkinamai; • Rinkos nuosmukio atveju tikėtinas veiklos finansavimo reikšmingas sumažėjimas.
Socialiniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • VVI temos figūruoja žiniasklaidoje, visuomenė palaiko efektyvumo didinimą, tai gali būti plečiama ir panaudojama siūlant VVI valdymo politikos tobulinimą; • Visuomenės efektyvumo ir skaidrumo lūkesčiai VVI srityje gali išblėsti; • Emigracija ir demografiniai pokyčiai kelia riziką galimybei prisitraukti profesionalus.
Technologiniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Didelė procesų dalis gali (turės) būti labiau automatizuojama; • Vystantis atvirų duomenų iniciatyvos bei valstybėje plačiau taikant vieno langelio principus didėja galimybės geriau naudoti valstybės turimą informaciją.
Aplinkosauginiai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Aplinkosauginių veiksnių tiesioginė įtaka neįžvelgiama.
Teisiniai veiksniai	<ul style="list-style-type: none"> • Net ir tobulinant teisinę bazę, diegiant gerosios valdymo praktikos principus, teisės aktų laikymasis gali būti neužtikrinamas

Autorius pateikęs PEST efektyvumą lemiančių veiksnių analizę apibendrina, kad efektyvus valdymas pripažįstamas kaip tinkamas ir tinkamai funkcionuojantis yra tik tuo atveju, jei jis atitinka visų suinteresuotųjų šalių poreikius.

Jurjonienė (2015) tuo tarpu išskiria pagrindines tris viešojo valdymo tobulinimo kryptis:

1. Visuomenės įtraukimas ir atvirumas. Atveriant valdžios turimą informaciją visuomenei ir jai suteikiant įgalinimus dalyvauti viešojo valdymo procesuose.
2. Paslaugų kokybė. Paslaugų teikimą orientuojant į vartotoją, siekiant aukštesnio paslaugų kokybės lygio ir didesnio prieinamumo.
3. Valdymo efektyvumas. Stiprinant strateginį mąstymą, gerinant institucijų veiklos valdymą, stiprinant valstybės tarnybą.

Faktinį VVI efektyvumą nulemiančius veiksnius nustatyti yra ypač sunku, nes jie gali būti tiek išorinio, tiek vidinio pobūdžio, apimantys ne tik sisteminių lygmenį bet ir įvairius išorinius, kontekstinės aplinkos, įvairių sektorių, kuriose veikia VVI, aspektus (Rentsch ir Finger, 2015). Anot autorių sunku būtų teigti, jog VVI efektyvumą lemiančių veiksnių sąryšiai ir tarpusavio priklausomybės yra visiškai išnagrinėti bei pagrįsti sisteminiiais tyrimais. Autoriai linkę išskirti tik dvi perspektyvas per kurias turi būti analizuojama VVI veikla. Pirmiausia, politinė perspektyva – tai valstybės (kaip savininko) dominuojančios pozicijos įtaka. Šis veiksnys remiasi pareiga paklusti nurodymams, kurie paprastai būna įtvirtinti įvairiuose teisės aktuose. Per šią perspektyvą vyriausybė dalyvauja VVI valdyme išnaudodama visus savo galios mechanizmus. Antroji, rinkos perspektyva – tai įtaka per dominuojančius interesus, kai analizuojamas VVI valdyme dalyvaujančių interesų grupių poveikis. Tokios grupės gali būti susiję su politinėmis jėgomis, partijomis kurios siekia daryti įtaką VVI valdymui, įvairiomis socialinėmis grupėmis, darbuotojais, profesinėmis organizacijomis, kitų įmonių vadovais, susivienijimais ar kitomis interesų grupėmis. Abi šios perspektyvos dažniausiai susipina, nes autoriai teigia, kad politiniai interesai yra svarbus VVI efektyvumą lemiantis veiksnys būtent kai aplinka yra konkurencinė. Šiose perspektyvose iškeliami pagrindinė prielaida, kad VVI efektyvumas labai padidėtų pritaikius rinkos ekonomikos valdymo įrankius sprendimų priėmimo procesuose taikant efektyvius komercinio valdymo principus. Daroma prielaida, kad visi sprendimai daromi siekiant efektyvumo tiek organizacijos, tiek visos sistemos lygmeniu.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos veiklai daro poveikį visa eilė išorinių ir vidinių veiksnių, kurie labai priklauso nuo įmonės veiklos specifikos ir tik sėkmingas jų derinimas, modeliavimas bei įgyvendinimas užtikrina efektyvų organizacijos valdymą. Pažymima, kad siekiant efektyvumo viešajame valdyme svarbiausia yra tenkinti visuomenės poreikius diegiant į rezultatus orientuotą ir įrodymais grįstą valdymą, didinant viešojo valdymo skaidrumą ir atvirumą, gerinant visuomenei teikiamų paslaugų kokybę, didinant jų atitikimą visuomenės poreikiams, gerinant verslo reguliavimo aplinką bei modernizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą valstybinėje tarnyboje.

2.2 Valstybinių įmonių jungimo priežastys ir metodai

Pirmoje šio darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė leido suprasti valstybės valdomų įmonių svarbą šalyje, įvertinti tai, kad be efektyvaus valdymo nebūtų galima pasiekti ekonominio ir socialinio vystymosi. Tačiau pirmoje šio darbo dalyje tiek pasaulinė tiek Lietuvos patirtis išskyrė valstybinių įstaigų jungimosi veiksnį. Todėl toliau šiame skyriuje pateikiama kaip mokslinėje literatūroje autoriai analizuoja VVI jungimosi veiklą, kokios yra šio aktualaus veiksnio teorinės prielaidos efektyvaus valstybinio valdymo kontekste.

Tiriant valstybinių institucijų aplinką, analizuojant poreikius reguliavimo srityje, nustatomos skirtingų institucijų ir priežiūros funkcijų jungimosi galimybės. Valstybinių įmonių jungimąsi autoriai apibrėžia kaip reguliuojamų institucijų suvienijimą bendrai veiklai siekiant naudoti visuomenei ir verslo subjektams. Nagrinėjami kaštų sandaros, VVI jungimosi ir kiti veiklos kaštų mažinimo klausimai. Tyrimai atliekami siekiant apibrėžti veiksnius, kurie turi įtakos reguliuojančių institucijų veiklos efektyvumui.

Mokslininkai plačiai nagrinėja valstybinių institucijų jungimo klausimus, Matthews (2012) teigimu organizacijos turi reaguoti į besikeičiančią aplinką, rinką, keisti savo modelius, išnaudoti visas atsirandančias galimybes, spręsti veiklos jungimo klausimus. Remiantis šiuo požiūriu galima suprasti, kad svarbu atlikti pagrindinių valstybinio valdymo iššūkių analizę, nes kiekvienas jų gali būti priežastis dėl ko sprendžiamas valstybinių įmonių jungimosi klausimas.

Autoriai pateikia įvairius iššūkius su kuriais susiduriama reguliavimo ir reguliuojančių institucijų veikloje. Gonzalez (2009) teigimu valstybinių įmonių biudžetai yra riboti todėl su šiuo iššūkiu geba susidoroti ne visos valstybinės įstaigos. Jungimosi galimybė anot autoriaus būtų priemonė efektyvesniam biudžeto valdymui. Kaip teigia Mueller (2003) reguliuojančių institucijų reglamentavimas tik didėja, didėjanti valstybinių įmonių kontrolė reikalauja nuolatinės atskaitomybės apie įmonių veiklą. Akivaizdu, kad tam tikrų veiklų ar funkcijų apjungimas atneštų naudos lengviau įgyvendinant tam tikras kontrolės pavestas funkcijas valstybinėse įstaigose. Valstybinių įstaigų iššūkius autoriai nagrinėja skirtingais aspektais, vieni akcentuoja veiklą ir funkcijas, kiti tarkime Hampton (2005) akcentuoja, kad pagrindinis iššūkis visoms institucijoms yra administracinės naštos mažinimas. Autorius žvelgia daugiau platesne prasme, atsižvelgdamas į efektyvesnę valstybinį reguliavimą visoje šalyje, nes valstybinių institucijų struktūra yra sudėtinga, siekiant optimizuoti jų veiklą svarbu užtikrinti ir valstybės politikos efektyvumą. Anot jo valstybinėms įstaigoms duomenų pateikimas taip pat turėtų būti paprastesnis, formų turėtų būti mažiau, turėtų būti sudarytos galimybės valstybinėms įstaigoms lengvai keisti teikiamais duomenimis, o ir pačių institucijų skaičius turėtų būti sumažintas. Iššūkius tarpusavio bendradarbiavime tarp valstybinių institucijų papildo Gonzalez (2009), jis teigia, kad užduočių techninis sudėtingumas skatina dalintis informacija, turi būti siekiama bendradarbiavimo tarpusavyje ir valstybėje būtų užtikrintas procesų skaidrumas. Baldwin (2008) teigia, kad atskiros valstybinės įmonės gina savo nusistovėjusias taisykles, nepakankamai įvertina viso sektoriaus kuriame veikia riziką, nepriima ryžtingų sprendimų, rezultatus pasiekia ne visada mažiausiais kaštais. Anot autorės svarbu apsvarstyti valstybinių įstaigų valdymo reguliavimo alternatyvas, o vieną iš galimybių nurodo valstybinių įstaigų konsolidavimą.

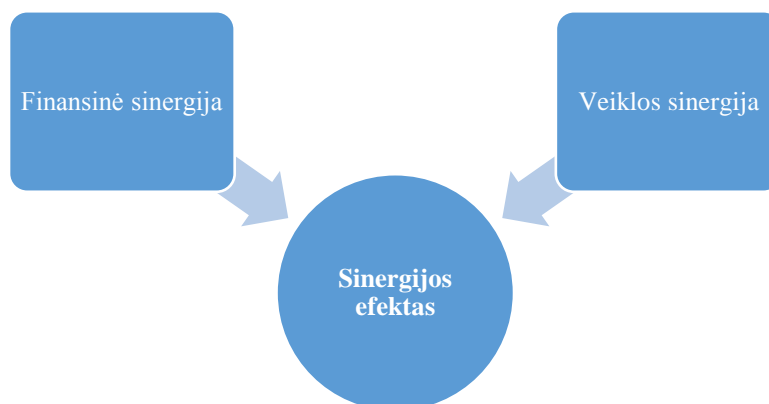
Organizacijos neišvengiamai susiduria su iššūkiais, kuriuos sukuria besikeičianti visuomenė. Globalizacija – vienas didžiausių iššūkių besikeičiančioje visuomenėje ir ji pasireiškia tokiose srityse kaip įstatymų ir kontrolės harmonizavimas, tarptautinis reglamentas, prekyba, rinkos ir suderinamumas. Mokslinėje literatūroje daugumos autorių apibūdinti iššūkiai su kuriais susiduriama valstybinių įstaigų valdymo procese leidžia suprasti, kad jie gali būti išsprendžiami per veiklos arba tam tikrų funkcijų konsolidavimą.

Hemel (2011) teigimu valstybinių įmonių valdyme neišvengiamai reikalingas reguliavimo veiklos efektyvumo didinimas siekiant reglamentavimo ir procesų supaprastinimo. Anot autoriaus veiklos valdymo efektyvumo didinimas galimas vykdant pačių institucijų arba pasikartojančių procesų, funkcijų jungimą, kitaip tariant konsolidaciją. Autorius išskiria veiklos arba technologinę konsolidaciją. Veiklos konsolidacija vykdoma atliekant veiklos procesų jungimą, o technologinė konsolidacija tai skirtingų tinklų sujungimas į vieną platformą. Nagrinėjant klausimą, kokiais dar metodais gali būti atliktas valstybinių įstaigų jungimas Maume ir Walker (2011) siūlo dar du modelius: absoliučios integracijos arba „twin peaks“ modelį. Pažymima, kad pirmasis modelis sėkmingai taikomas

Skandinavijos šalyse, jo taikymas pažymimas sisteminiu reguliavimu, vienos institucijos kontrole, kuri efektyviau sprendžia iškilusias sisteminės problemas. Optimizuota kontrolė leidžia turėti aiškesnį matymą vienos srities subjektų veiklai ir tai jam leidžia apibrėžti sisteminę riziką, šalinti iškilusias problemas efektyviau. Antrasis pasiūlytas modelis jungia institucijas į dvi, kur pirmosios tikslas užtikrinti finansinį sektoriaus stabilumą, antrosios sėkmingą reguliavimą ir kontrolės funkcijų atlikimą. Tuo tarpu Pasaulio banko grupė (2010) pateikia institucinį ir funkcinį valstybinių įmonių jungimo būdus. Taikant institucinį jungimo būdą nustatomi nauji koordinavimo organai ir mechanizmai įmonėms veikiančioms susijusiose srityse, siekiama sujungti kelias koordinavimo institucijas į vieną arba įkurti visiškai naują, kuri turi apjungti visas funkcijas siekiant ekonominės naudos, mažinant biudžetinę naštą, siekiant pagerinti funkcijų sisteminumą ir koordinavimą bei skatinant geresnių praktikos pavyzdžių sklaidą. Taikant šį metodą iš naujo peržiūrimos atliekamos funkcijos, siekiama jų optimizavimo, gerinama koordinacija viso sektoriaus mastu. Funkcinis jungimo būdas yra iš esmės panašus, nes tiek institucinis tiek funkcinis jungimo būdas lemia reguliavimo efektyvumą, tik jis taikomas apjungiant funkcijas ir yra vykdomas vienoje ar net keliose institucijose. Anot autorių šis metodas praktikoje pritaikomas sudėtingiau, efektyvesnis pažymimas institucinis jungimo būdas.

Dauguma analizuojamų autorių sutinka, kad organizacijų junginiai sudaromi siekiant teigiamų ekonominių rezultatų. Iš įmonių jungimo tikimasi gauti geresnių ekonominių rezultatų nei jie būtų buvę iki susijungiant organizacijoms. Dažniausiai nurodomos organizacijų jungimosi priežastys: rizikos paskirstymas bei greiti ir lankstūs būdai pasinaudoti ištekliais.

Brigham ir Houston (2012) išskiria pagrindinį įmonių jungimosi motyvą. Anot jų jungimas padidina jungtinės organizacijos vertę ir taip išgaunamas sinergijos efektas. Anot autorių sinergijos efektas dar skirstomas į finansinę ir veiklos sinergiją (žr. 9 pav.):



9 pav. Sinergijos efekto rūšys (sudaryta autorės pagal Brigham ir Houston, 2012)

Finansinė sinergija pasireiškia sumažėjusiomis susijungusios organizacijos kapitalo sąnaudomis bei padidėjusiu skolinimosi pajėgumu. Susijungusiai didesnei organizacijai labiau prieinami įvairūs finansavimo šaltiniai, paprastai stabilizuojasi jos piniginiai srautai, mažėja rizika.

Veiklos sinergija pasireiškia per pajamų didinimą bei sąnaudų mažinimą. Pajamų didinimas suprantamas kaip galimybė pasinaudoti prijungtos organizacijos platinimo kanalais, jos praktika, suburtu klientų ratu. Sąnaudų mažinimas suprantamas kaip masto ekonomija.

Įvykus susijungimui taip pat labai svarbu nepamišti paruošti veiksmų planą geriausiai įmanomai susijungusių įmonių integracijai (Brousseau, Larsson, Driver ir Sweet, 2004). Mažiau dėmesio skirti suskaičiuojamiems duomenims, neignoruoti nekiekybinių elementų svarbos, tokių kaip žmogiškosios reakcijos ar tarpusavio santykių. Siekiant sumažinti neužtikrintumą dėl jungtinės veiklos turi būti užtikrinama kontrolė kiekviename susijungimų ir įsigijimų sandorių etape.

Apibendrinant galima būtų teigti, kad jungimosi reiškinys, kylantis iš valstybiniame valdyme išryškėjančių iššūkių daro didelę įtaką efektyvesniam valstybiniam reguliavimui šalyje. Atlikta valstybinių įmonių jungimo metodų literatūros analizė leido suprasti, kad visų jų taikymas sietinas su efektyvesniu valdymu tačiau jis visiškai priklauso nuo analizuojamos veiklos specifikos ir konkretaus atvejo. Trūksta tyrimų valstybinių įmonių jungimo srityje, iš aptartos literatūrinės analizės sunku nustatyti kas jungimo procese lemia efektyvumą, bei kaip vertinti sprendimų priėmimo procesus.

2.3 Įmonių jungimosi efektyvumo vertinimo metodai

Efektyvumo vertinimas yra labai svarbus tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose. Jis neatsiejamas nuo bet kokios, tiek viešos, tiek privačios organizacijos veiklos. Visose verslo sferose efektyvumo klausimas išlieka aktualus, todėl būtina jį vertinti pasitelkiant įvairius efektyvumo vertinimo metodus (Disboye, 2018).

Šioje darbo dalyje apžvelgiama kokius metodus pateikia mokslininkai įmonių efektyvumui įvertinti, atlikta mokslinės literatūros analizė siekiant suprasti ir įvertinti valstybės valdomų įmonių jungimosi veiklos efektyvumą.

Anot Raadschelders (2015) neišskirdami įmonių formų, nepriklausomai nuo to ar organizacijoje buvo atlikta reorganizacija, įmonės efektyvumą vertinti reikia remiantis tam tikrais elementais:

- išteklių panaudojimo efektyvumu;
- gamybos proceso efektyvumu,
- darbuotojų veiklos efektyvumu,
- vadovavimo sprendimų efektyvumu.

Dauguma nagrinėtų autorių efektyvumo vertinimą organizacijoje apibrėžia panašiai, anot jų efektyvumo siekimas yra ne tik produktų ir paslaugų, bet ir pačių procesų, žmogiškųjų išteklių, sąsajų su aplinka reikalavimas. Todėl efektyvumui įvertinti pateikiami naudoti modeliai, kurie apima visų organizacijos veiklos aspektų nuolatinį tobulinimą.

Subalansuotų rodiklių sistema

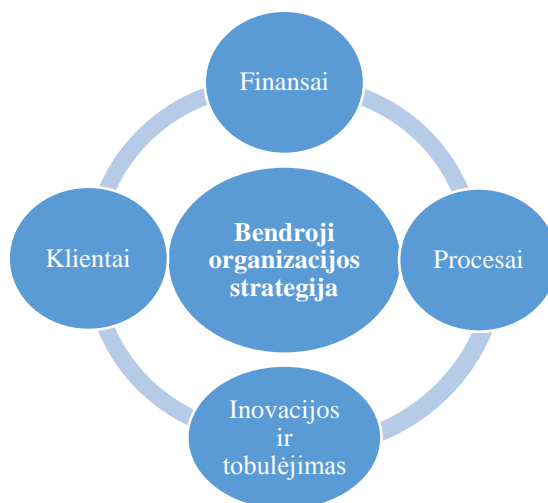
Mokslininkai Kaplan ir Norton (2016) kaip įmonės efektyvumo vertinimo metodą pateikė subalansuotų rodiklių sistemą. Ši sistema remiasi finansinių ir nefinansinių rodiklių rinkiniu, kuris apibrėžia pagrindinius įmonės matavimo ir valdymo sistemos parametrus. Sistemos metodologijos pagrindas yra matavimas susietas su ilgalaikės perspektyvos sprendimais, pagrindine organizacijos strategija.

Mokslininkai Akkermans ir Oorschot (2018) subalansuotų rodiklių sistemą apibūdina kaip organizacijos strategijos įgyvendinimo įrankį, kuriuo naudojantis iškeliami tikslai ir sukuriamos

sąlygos tiems tikslams pasiekti. Organizacijos strategija paverčiama į konkrečius, išmatuojamus subalansuotus rodiklius, kurie naudojami organizacijos gerovei vertinti.

Hladchenko (2015) rašo, kad subalansuotų rodiklių sistema padeda greitam valdymui, pateikia išsamų organizacijos vaizdą, suteikia galimybes plėtoti vertinimą ir vertinti veiklą ne tik iš finansinės perspektyvos, nors sistema ir kritikuojama dėl informacijos stokos apie efektyvų jos taikymą apskaitos praktikoje. Anot autoriaus įmonės veiklą šio modelio pagalba galima vertinti įtraukiant ir nefinansinius rodiklius, kurie neretai organizacijai turi dar didesnę įtaką ir leidžia matyti turėti platesnę suvokimą apie įmonės veiklą.

Efektyvumo rodikliai šioje matavimo sistemoje reikalingi nukreipti žmones siekti bendros plėtos vizijos įgyvendinimo, įgalinti vadovus iš tikrųjų įgyvendinti organizacijos strategiją. Siekiant subalansuoto, tolygaus įmonės vystymosi sistemos kūrėjai Kaplan ir Norton (2016) išskiria keturias subalansuotų rodiklių sistemos perspektyvas (žr. 10 pav.):



10 pav. Keturios subalansuotų rodiklių modelio perspektyvos (sudaryta autorės pagal Kaplan ir Norton, 2016)

Remiantis šiuo modeliu organizacijų vadovai yra skatinami žvelgti į veiklą per keturias perspektyvas, balansuoti tarp finansinių ir nefinansinių rezultatų planuojant bendrą organizacijos strategiją. Anot Ahmadi ir Valmohammadi (2015) organizacijos yra laisvos pasirinkti savo perspektyvas atsižvelgiant į įmonės specifiką, kultūrą ir poreikius. Modelis lankstus tuo, kad gali būti adaptuotas visoms organizacijoms, sukuriant tik joms būdingas perspektyvas pagal jų išsikeltus tikslus. Svarbiausia šios sistemos misija atspindėti įmonės tikslus ir subalansuoti juos atspindinčius rodiklius su trumpalaikiais bei ilgalaikiais organizacijos siekiais. Kiekvienai šių perspektyvų įmonėje paprastai, priklausomai nuo strategijos skaičiuojami 20 – 25 rodikliai ir jais remiantis siekiama atsakyti į keturis pagrindinius klausimus:

- *Kaip mus mato akcininkai?*

Finansiniai rodikliai apibrėžia įmonės vertę kurią mato savininkai, investuotojai ar kreditoriai. Šioje perspektyvoje reikalingi skaičiuoti pelningumo, augimo rodikliai, kuriais būtų galima matuoti pelno didėjimą, pardavimų augimą, grynuosius pinigų rautus.

- *Kaip mus mato klientai?*

Šioje perspektyvoje išskiriama daugiausiai nefinansinių rodiklių. Tam kad suprasti, kaip įmonę mato vartotojai svarbu vertinti jų pasitenkinimą, lojalumą, naujų vartotojų pritraukimo galimybes. Anot Banchieri, Champa ir Sanchez (2012) matuojant šios perspektyvos rodiklius svarbu išskirti tikslinę auditoriją, analizuoti vartotojų segmentus, kuriose įmonė ruošiasi siekti savo užsibrėžtų tikslų, siekia užimti ar išsaugoti konkurencinį pranašumą. Kiekvienai organizacijai svarbu patenkinti kliento poreikius kokybiškai teikiant paslaugas ar produktus todėl dauguma autorių sutinka, kad svarbiausia, siekiant atsakyti į šį klausimą, yra įvertinti tris kategorijas: laiką, kokybę bei kainą.

- *Ar veikia vidiniai procesai?*

Sistemos autoriai teigia, kad šioje perspektyvoje apie vidinius verslo procesus, matuojami tie efektyvumo rodikliai, kuriais galima įvertinti pačią įmonės veiklą, kurią vertė klientui. Vykdomas kokybės monitoringas, tikrinami procesų kuriamos vertės pasiūlymai ir taip vertinama organizacijos sėkmė. Šie matavimai paprastai apgalvojami tų atsakingų asmenų organizacijose, kurie geriausiai žino procesą, gerai numato tobulintinas sritis, bendradarbiauja su tiekėjais. Vidinių procesų perspektyva orientuojasi į papildomos vertės kūrimą klientams ir savininkams, todėl atidi procesų kokybės, kaštų, atlikimo laiku procesų analizė leidžia įmonėms sėkmingai vystyti veiklą.

- *Ar galime tobulėti ir sukurti vertę?*

Tobulėjimo ir plėtros perspektyva skirta ilgalaikiam įmonės augimui ir vystymui užtikrinti. Organizacijos tobulinimas susijęs su darbuotojų profesiniu mokymu, verslo kultūrinėmis nuostatomis, technologine pažanga, efektyvesne darbo sistema. Sėkmingas inovacijų valdymas, naujų nišų užvaldymas gali užtikrinti efektyvesnę įmonės valdymą nei esamo laikotarpio procesų valdymas. Hladchenko (2015) teigia, kad šiai perspektyvai įvertinti reikalinga matuoti rodiklius per inovacijų, kūrybingumo, kompetencijų ir gebėjimo lavinti veiklą prizmę. Visi matuojami rodikliai susiję su intelektiniu kapitalu ir palaiko visas kitas perspektyvas. Anot autoriaus ši perspektyva remiasi trimis veiksniais: žmogiškuoju kapitalu, informacinio kapitalo sistemomis ir organizacinėmis procedūromis.

Niven (2014) išskiria subalansuotų rodiklių sistemos *privalumus*:

1. Veiklos rodiklių formavimas sistemoje leidžia nustatyti ne tik pagrindinę visos įmonės bet ir atskirų jos padalinių kryptį. Sistema naudojama ne tik veikos efektyvumui vertinti bet ir ją valdyti;
2. Grįžtamojo ryšio kontrolė. Sistema leidžia stebėti rodiklius, juos koreguoti, valdyti veiklą priimant atitinkamus taktinius veiksmus ateičiai;
3. Konkrečių tikslų pateikimas atsakingam darbuotojui. Sistema duoda galimybę suprasti kaip gali būti pasiekiamas tikslas;
4. Subalansuoti rodikliai susiejami su uždaviniais ar tikslais įmonės veikloje. Modelis leidžia sisteminti rodiklių duomenis pagal vykdomą veiklą, užduotį ir tikslą taip, kad jie būtų suprantami;
5. Modelis leidžia organizacijoje įgyvendinti motyvavimo sistemą darbuotojams, priklausomai nuo tikslų pagal rodiklių rodmenis įvykdymo;

6. Sistema lengvai atvaizduojama grafiškai norint palyginti skirtingus periodus įmonės veikoje.

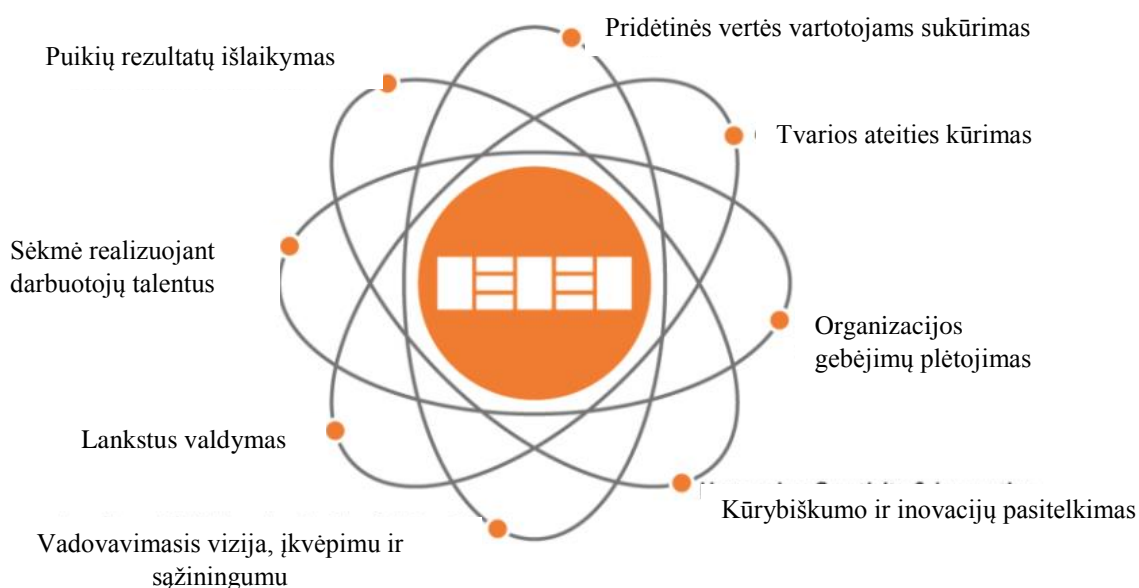
Autorius pažymi ir kelis sistemos *trūkumus*:

1. Norint sėkmingai pradėti šio modelio taikymą svarbu tinkamai parinkti vertinimo rodiklius. Ši atsakomybė dažnai tenka įmonės vadovybei, ekspertams, tačiau jų parinkimas ne visada gali būti pakankamai objektyvus;
2. Modelio taikymas paprastai mažiau svarbus ir aktualus darbuotojams, labiau svarbus vadovybei;
3. Sistemos diegimas ir jos supratimas dažnai įmonėse reikalauja papildomų išteklių.

Europos kokybės vadybos fondo (EFQM) tobulumo modelis

Mokslininkai Castilla ir Ruiz (2008) teigia, kad įmonės norėdamos pasiekti ir išlaikyti aukščiausius rezultatus turi ne tik atitikti bet ir viršyti visų suinteresuotųjų šalių lūkesčius. Autoriai analizuoja Europos kokybės valdybos fondo (angl. European Foundation for Quality Management) - EFQM modelį, kurio tikslas yra nenutrūkstamas veiklos tobulinimas didinant efektyvumą, rezultatyvumą ir veiksmingumą organizacijose.

Nepriklausomai nuo sektoriaus, dydžio, struktūros arba brandos, organizacijos norėdamos būti sėkmingomis turi sukurti tinkamą vadybos sistemą (Casadesus ir Heras, 2012). EFQM tobulumo modelis yra praktinis, ne griežtos struktūros, ir leidžia organizacijoms įsivertinti savo pasiekimus, nustatyti bendrą terminiją ir mąstymo būdą apie organizaciją, integruoti esamas ir planuojamas iniciatyvas, pašalinti dubliavimąsi ir nustatyti trūkumus, sukurti organizacijos vadybos sistemos pagrindus. Apačioje pateikiamas modelio paveikslas (žr. 11 pav.), kuriame pavaizduotos pagrindinės aštuonios tobulumo koncepcijos. EFQM tobulumo modelis skirtas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijoms savęs įsivertinimui. Savęs įsivertinimas pagal pateiktas aštuonias koncepcijas padeda įmonių vadovams įvertinti organizacijoje esamą situaciją, nustatyti atskaitos tašką siekiant nuolatinio tobulėjimo, identifikuoti silpnąsias ir stipriąsias vietas (EFQM, 2015).



11 pav. Pagrindinės tobulumo koncepcijos (EFQM, 2011)

Roldan ir Mora (2014) pažymi, kad savęs įsivertinimo procesas remiantis EFQM strateginio planavimo modeliu turi būti vykdomas dviem etapais. Pirmuoju etapu - atliekant priešasčių ir pasekmių analizę (remiantis įmonės veiklos procesais ir galutiniais rezultatais); antruoju - išsiaiškinant koreguotinas sistemos ir procesų vietas siekiant tobulesnių rezultatų ateityje.

Išskiriami tokie modelio *privalumai* ir *trūkumai* (žr. 4 lentelę):

4 lentelė. EFQM modelio privalumai ir trūkumai. (EFQM, 2015)

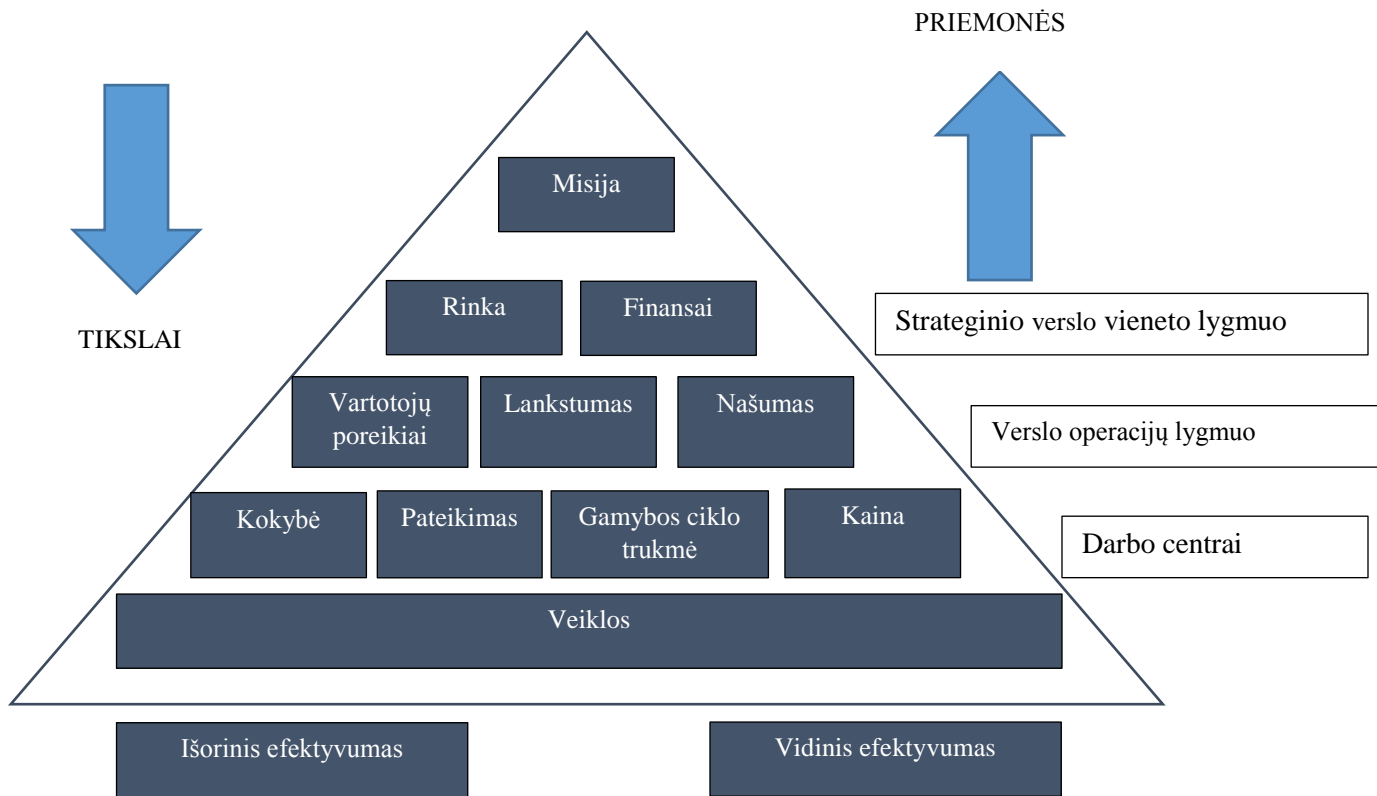
<i>Privalumai</i>	<i>Trūkumai</i>
Skatina įgyvendinti tobulumo principus;	Nėra skirtas operatyviems sprendimams priimti;
Suformuota aiški struktūra, metodologija;	Modelis per daug standartizuotas, sunku įvertinti pokyčius.
Suteikia galimybes laimėti EFQM Tobulumo apdovanojimą, o tokio konkurso laimėjimas identifikuoja, kad organizacijos veikla vykdoma sėkmingai, remiantis tobulumo principais	Tobulumo principų įgyvendinimas užtrunka, procesas imlus laiko ištekliams;
Modelis nėra griežtas, pritaikomas pagal poreikius.	Vertinimas gali būti per daug subjektyvus;

Visos organizacijos: stambios, mažos ar vidutinės, viešojo sektoriaus, atskiri įmonių padaliniai, gali siekti įvertinimo ir aukščiausių EFQM apdovanojimų. Sistema sukurta organizacijoje siekiant tobulo vadybos, norint sužinoti daugiau kaip valdyti verslą, įvertinti rezultatus, ieškant vientiso valdymo metodo, apskritai siekiant tapti puikia organizacija.

Efektyvumo piramidės modelis

Efektyvumo piramidė – tai dar vienas įmonės veiklos vertinimo sistemos modelis, tačiau verslo procesai čia vertinami daugiau hierarchiniu požiūriu. Modelio koncepcija panaši anksčiau analizuotiems modeliams, nes sistema orientuota į įmonės strategiją, vertinama ne tik finansinė t.y kiekybinė bet ir kokybinė informacija. David ir Joseph (2014) teigimu, šis vertinimas paskirstomas per įmonės struktūrą, efektyvumo piramidė atspindi keturis skirtingus lygius organizacijoje, kurie būtini valdymo sprendimų priėmimui (žr. 12 pav.). Kitaip tariant visos organizacijos operatyvi veikla, kurią atlieka žmonės, išskirstoma hierarchiniu požiūriu piramidėje, taip organizacijos tikslai perduodami žemyn per visas veiklas, o rodikliai surenkami iš apačios į viršų.

Autorių nuomone, rodiklių sistema turi būti integruota tokiu būdu, kad veiklos žemesniuose lygiuose būtų susietos su aukštesniuose lygiuose esančiais tikslais. Tokiu būdu ši vertinimo sistema gali parodyti, kas sudaro finansinių vertinimų pagrindą ir kas jį valdo.



12 pav. Efektyvumo piramidės modelis (David ir Jenson, 2014)

Organizacijos misija formuojama aukščiausiam piramidės lygyje. Antrame lygyje padalinių tikslai išskiriami pagal skirtingas rinkas, vertinami iš skirtingų finansinių perspektyvų. Verslo operacijų lygmenyje tikslai ir funkcijos orientuotos į vartotojo patenkinimą, lankstumą ir našumą gamyboje. Dėmesys skiriamas operatyviems tikslams, kokybei, pateikimo laikui, ciklo trukmei, broko nuostoliams ir pan. Šio lygmens tikslai orientuoti į efektyvumo skatinimą organizacijoje, tuo pačiu užtikrinant kliento lūkesčių patenkinimą. Žemiausiame piramidės lygyje, darbo centrų srityje, veiklos vertinamos periodiškai, dažnai (kiekvieną dieną, savaitę, mėnesį).

Matic (2012) analizuodamas šio modelio pritaikomumą išskiria daugiau privalumų nei trūkumų. Anot jo didžiausi *privalumai*:

1. Vertinami ne tik finansiniai bet ir nefinansiniai rodikliai;
2. Visi rodikliai siejami su strategija;
3. Strateginiai ir operatyviniai tikslai apjungiami per visus hierarchinius lygius;
4. Atskiriamas vidinis ir išorinis efektyvumas.

Tačiau autorius pažymi ir kelis šio modelio *trūkumus*:

1. Modelis nepaaiškina, kurie vertinimo rodikliai yra svarbiausi ir pagrindiniai;
2. Modelis neatspindi nuolatinio tobulinimo koncepcijos.

Apibendrinant galima teigti, kad visi įmonių efektyvumo vertinimo metodai atspindi tam tikrų rodiklių arba koncepcijų vertinimą. Visų analizėse pateiktų modelių vertinimas išeina už finansinių parametru

ribų, nes siekiant objektyviai įvertinti įmonės veiklos efektyvumą svarbu atsižvelgti ir į kokybinę informaciją.

Įvertinus visus šiuos modelius reikia pažymėti, kad įmonių **jungimosi atveju** veiklos efektyvumo vertinimui reikėtų pasirinkti skirtingo periodo informacijos palyginimą. Būtų galima lyginti skirtingo periodo (prieš susijungimą ir po susijungimo), pagal įmonės veiklą bei specifiką pasirinktus rodiklius ir taip nustatyti ar atlikta įmonių restruktūrizacija atitinka efektyvumą lemiančius veiksnius.

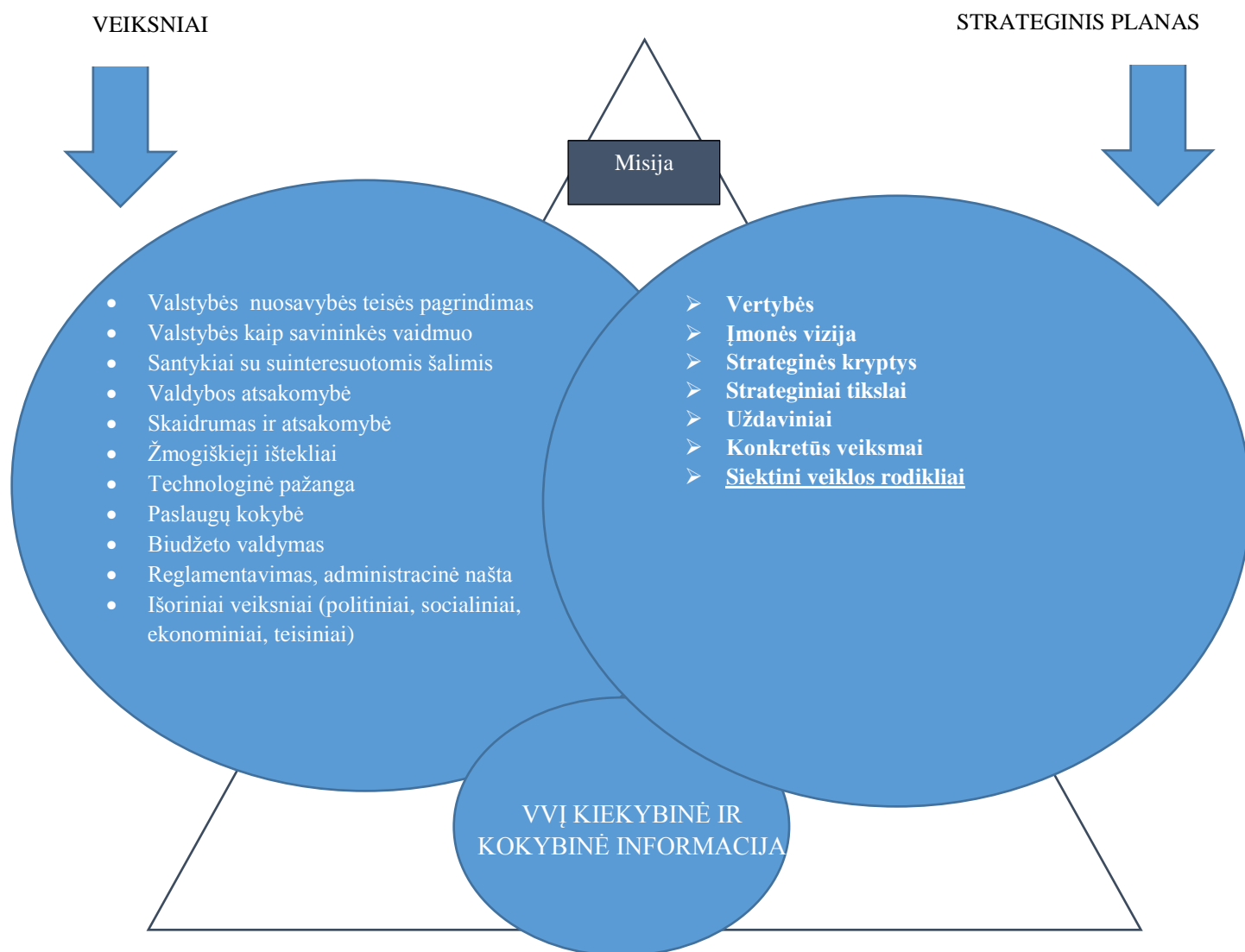
Remiantis šiuo požiūriu, mažiausiai tinkamas iš analizuotų modelių būtų EFQM tobulumo modelis, nes jis skirtas vertinti organizaciją nuolatinio jos augimo procese vertinant tvaraus tobulumo veiksnius. Tuo tarpu subalansuotų rodiklių sistema būtų tinkama įmonių jungimosi efektyvumo vertinimui, tačiau paskutinis metodas - efektyvumo piramidės modelis yra labai panašus ir pastarąjį tik papildo strateginius ir operatyvinius tikslus apjungdamas per visus hierarchinius lygius organizacijoje.

Bendrai vertinant aukščiau atliktą analizę nuspręsta, kad modelio įgyvendinimas ir gautas rezultatas iš esmės priklauso nuo įmonės pastangų bei noro pritaikyti savo veikloje šį modelį, tačiau kadangi **įmonių jungimosi** atveju reikia lyginti skirtingų periodų informaciją tinkamiausias modelis įmonių jungimosi efektyvumo vertinimui būtų – efektyvumo piramidės modelis. Efektyvumo piramidės modelis lankstus tuo, kad jis lengvai adaptuojamas valstybinių įmonių jungimosi efektyvumui įvertinti, jį naudojant lengviau atspindėti, atskleisti darbe jau išanalizuotus efektyvų valstybinių įmonių valdymą lemiančius veiksnius, todėl jo modifikacija labiau atskleis valstybinių įmonių valdymui būdingus procesus. Apžvelgus modelių privalumus ir trūkumus taip pat akivaizdu, kad šis modelis labiausiai tinkamas norimai modelio koncepcijai sukurti. Subalansuotų rodiklių sistemos modelis neatspindi hierarchinių lygių organizacijoje, EFQM modelio pagrindinis trūkumas, kad jis yra per daug standartizuotas, taigi tolesnėje darbo analizėje valstybinių įmonių jungimosi efektyvumo vertinimui bus naudojamas efektyvumo piramidės modelis.

3. VALSTYBINIŲ ĮMONIŲ JUNGIMOSI EFEKTYVUMO VERTINIMO METODIKA

Siekiant įvertinti valstybinių įmonių jungimosi efektyvumą šioje darbo dalyje pateikiamas modifikuotas efektyvumo piramidės modelis pagal mokslinėje literatūroje išskiriamus veiksnius, lemiančius efektyvų valstybinių įstaigų valdymą.

Modelio koncepcija sukurta remiantis vienu iš analizuotų organizacijų efektyvumo vertinimo metodų pritaikant jį valstybinių įstaigų efektyvumo vertinimui. Modifikacija atlikta remiantis pasirinktais efektyvumą lemiančiais veiksniais bei Valdymo koordinavimo centro įmonės pateikiamu įmonių strateginiu planu (žr. 13 pav.).



13 pav. Valstybinių įmonių efektyvumo vertinimo modelis (sudaryta autorės)

Efektyvumo piramidės modelis iki modifikacijos buvo pritaikytas bet kokios organizacijos efektyvumui įvertinti, todėl pirmiausia jis buvo adaptuotas būtent valstybinių įmonių valdymui vertinti. Naudojantis antroje darbo dalyje Valdymo koordinavimo centro išskiriama įmonių strateginio plano piramide buvo atlikta jos integracija į efektyvumo piramidę taip sukuriant tik valstybinėms įstaigoms

būdingas perspektyvas pagal jų išsikeltus tikslus. Prieš tai piramidė keturiuose skirtinguose lygiuose atvaizdavo įmonės struktūrą, o dabar ji adaptuota VVĮ valdymui pagal VKC rekomendacijas. Siekiant, kad VVĮ veiktų kuo efektyviau, valstybės turi aiškiai įvardinti įmonėms keliamus tikslus, o šie tikslai turi būti suderinti su įmonių ilgalaikėmis strategijomis. Tik aiškiai žinodamos, ko iš jų tikisi valstybė, VVĮ gali veikti efektyviai.

Toliau iš antroje darbo dalyje atliktos mokslinės literatūros analizės autorių išskiriamų efektyvų valstybinių įmonių valdymą lemiančių veiksnių buvo atrinkti pagrindiniai, dažniausiai mokslininkų aprašomi ir analizuojami veiksniai. Modelyje surašyti nesikartojantys, tačiau dažniausiai analizėje sutinkami veiksniai, kuriais anot jų siekiama efektyvaus valstybinių įmonių valdymo.

Trečiasis apskritimas modelyje vaizduoja kiekybinę ir kokybinę informaciją kuri yra skirta aptartiems veiksniams vertinti. Pažymima, kad ne tik finansiniai rodikliai bet ir kokybinė informacija atvaizduoja rezultatus. Pasirinkti skaičiuoti finansiniai rodikliai ar kokybinė informacija užtikrina tam tikrą siektiną veiksnių, kuris įmonėje užtikrina efektyvų valdymą. O tokių veiksnių pagalba įmonėje bus pasiekiami tikslai. Pasiekti tikslai įmonėje užtikrins vidinį ir išorinį efektyvumą.

Remiantis sudaryto modelio koncepcija galima atlikti bet kokios valstybinės įmonės efektyvumo vertinimą, tačiau kadangi pirmoje darbo dalyje tiek pasaulinė tiek Lietuvos patirtis išskyrė valstybinių įstaigų jungimosi veiksnių ir išliko problema kaip įvertinti įstaigų susijungimo efektyvumą, tolesnėje darbo eigoje vertinsime būtent Lietuvoje didžiausią pasikeitimą valstybinių įstaigų valdyme sąlygojusį atvejį ir vertinsime jį efektyvaus valstybinio valdymo kontekste.

Kaip jau minėta pirmoje darbo dalyje didžiausias pasikeitimas 2018 metų pradžioje įvykdyta 42 valstybės įmonių miškų urėdijų konsolidacija. Siekiant didesnio valstybės valdomų įmonių efektyvumo įgyvendinimas prasidėjo VVĮ skaičiaus mažinimu. EBPO pažymi, kad Lietuvoje tai buvo itin svarbus žingsnis skaidrumo ir efektyvumo link. Siekiant įvertinti miškų urėdijų jungimosi efektyvumą tolesnėje analizėje atliktas vertinimas pasitelkiant aukščiau pateiktą valstybinių įmonių efektyvumo vertinimo modelį.

Žemiau pateikiama bendra analizė, kas kiekviename apskritime bus vertinama, į ką svarbu atsižvelgti, ką reiškia išskirti veiksniai, kokia kiekybine ir kokia kokybine informacija reikėtų remtis norint užtikrinti išskirtus veiksnius ir taip pasiekti užsibrėžtus tikslus.

Miškų urėdijos misija turėtų būti aiškiai suformuluojama aukščiausiam piramidės lygyje. Toliau, anot VKC (2018), kiekviena VVĮ turi turėti aiškius strateginius planus, kurie tarnautų kaip komunikacijos priemonė tarp Vyriausybės, akcininko ar savininko teises įgyvendinančios institucijos, įmonių valdybų bei vadovų. Vyriausybė turi būti įpareigojusi visas VVĮ rengti savo veiklos strategijas. Strategijos turėtų būti rengiamos bent trejų metų laikotarpiui ir atnaujinamos bent kartą per metus. Jose įmonės turi nurodyti kryptis, kuriomis plėtos savo veiklą, ilgalaikius ir trumpalaikius tikslus bei konkrečius rodiklius, kuriais bus matuojami siekiami tikslai. Planuose taip pat turi būti nurodyta strateginių projektų įtaka įmonės vertei, jų finansavimo šaltiniai, įmonės aplinkos analizė, turimi ištekliai ir kita. Įmonės turėtų būti įpareigosotos iki sutarto termino pateikti savo strategijos projektus atskaitingam centrui, kuris teiktų rekomendacijas ir siūlymus dėl jų tobulinimo. Kiek tai yra įmanoma, tikslai turėtų būti tokie, kuriuos būtų galima kiekybiškai įvertinti, o įmonės reguliariai turėtų būti vertinamos, kaip

jos siekia nustatytų tikslų. Kitaip tariant tikslai ir rodikliai susieja įmonės strategiją su jos operatyvia veikla. Strateginiame plane tikslai konkretizuojami, o rodiklių sistema turi būti integruota tokiu būdu, kad operatyviniai tikslai būtų susieti su įmonės misija. Tokiu būdu šis vertinimo modelis gali parodyti, kas yra finansinių vertinimų pagrindas.

Įvertinus, kad miškų urėdija turi aiškiai apsibrėžtą misiją, galima aiškiai sudaryti jos strateginį planą, kuriame atsispindi vertybės, vizija, strateginės kryptys ir tikslai, toliau atliekama visų modelyje išskirtų veiksmų peržvalga, išskiriami svarbiausi veiksniai šiems tikslams pasiekti, pateikiami skaičiuotini finansiniai rodikliai, kokybinės ir kiekybinės informacijos apžvalga kiekvienam iš veiksmų užtikrinti.

Apačioje pateikiama kiekvieno veiksmo samprata bei išskiriama kiekybinė ir/ar kokybinė informacija reikalinga šiam veiksmui užtikrinti:

1. Valstybės nuosavybės teisės pagrindimas

Šiam veiksmui užtikrinti turi būti sukurta aiški valstybės nuosavybės teisės politika, joje detalizuojamas valstybės vaidmuo valstybės valdomos įmonės atžvilgiu ir numatomos šios įmonės atskaitingumo procedūros. Tik aiškiai žinodamos, ko iš jų tikisi valstybė, VVI gali veikti efektyviai.

- Ar aiški Lietuvos Respublikos valstybės nuosavybės teisės politika? Ar joje nurodytos atskaitingumo procedūros miškų urėdijai?

2. Valstybės kaip savininkės vaidmuo

Apie šio veiksmo svarbą EBPO išskirtinai pabrėžia, kad Valstybė kaip savininkė turi užtikrinti valstybės valdomų įmonių valdymo skaidrumą ir atskaitomybę. Valstybė turi suteikti nepriklausomumą, kartu atlikdama ir reguliatoriaus funkciją - dalyvaudama akcininkų susirinkimuose, valdybos narių skyrime, strateginių tikslų nustatyme, veiklos atskaitomybėje.

- Koks LR valstybės kaip reguliatoriaus vaidmuo miškų urėdijos veikloje? Ar valstybė dalyvauja akcininkų susirinkimuose, valdybos narių skyrime, strateginių tikslų nustatyme, veiklos atskaitomybėje?

3. Santykiai su suinteresuotomis šalimis

Šiuo veiksmu pažymima, kad turi būti gerbiamos suinteresuotųjų šalių teisės, sukurtos vienodos visų akcininkų teisės gauti informaciją ir dalyvauti įmonių valdyme, rengiamos ir viešinamos etikos ir verslo kodeksų įgyvendinimo programos.

- Ar suinteresuotųjų šalių teisės įtvirtintos miškų urėdijos teisės aktuose ir/ar susitarimuose? Ar rengiamos ir viešinamos etikos ir verslo kodeksų įgyvendinimo programos?

4. Valdybos atsakomybė

Šio veiksmo svarba neginčytina, nes valdyba yra kaip atskiras bendrovės valdymo organas. Valdybos atsakomybė Valdybos nariai turi būti kompetentingi, nešališkai vykdyti strateginį valdymą, rengti metines valdymo efektyvumo vertinimo ataskaitas ir taip užtikrinti efektyvumą.

- Kas sudaro miškų urėdijos valdybą? Kokia yra valdybos atsakomybė, kokios nurodomos pagrindinės valdybos funkcijos? Ar valdyba rengia metines valdymo efektyvumo ataskaitas?

5. Skaidrumas ir atsakomybė

Skaidrumą ir atsakomybę Valdymo koordinavimo centro duomenimis užtikrina apibendrintų ataskaitų rengimas, jų viešinimas, įmonių finansinių rezultatų ir efektyvumo vertinimas, vidinio ir išorinio audito procedūros, VVI vadovaujančių darbuotojų atlyginimų analizė.

- Ar užtikrinamas efektyvus miškų urėdijų išorinis bei vidinis auditas? Ar viešinama finansinė atskaitomybė? Ar atliekamas miškų urėdijų išorinis auditas?

6. Žmogiškieji ištekliai

Efektyvumą organizacijoje nemažiau lemia ir žmogiškieji ištekliai, jų darbo našumas, darbe taikytini metodai, technika, žinios bei gebėjimai.

- Ar būtinas kvalifikacijos tobulinimas? Kaip užtikrinamos žinios, gebėjimai?

7. Technologinė pažanga

Tai naujausios inovacijos, kurios leidžia racionaliau panaudoti žmogiškuosius ir materialius išteklius per gaminamų produktų ar teikiamų paslaugų kokybės gerinimą.

- Kokios taikomos naujausios inovacijos? Kokia dalis procesų automatizuojami?

8. Paslaugų kokybė

Paslaugų kokybės užtikrinimo veiksnys svarbus vykdant bet kokią veiklą. Kadangi paslaugų teikimas orientuotas į vartotoją, visuomet siekiama aukštesnio paslaugų kokybės lygio ir didesnio prieinamumo.

- Kokių priemonių imamasi stengiantis užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę visuomenei?

9. Biudžeto valdymas

Valstybinių įmonių biudžetai yra riboti todėl su šiuo iššūkiu geba susidoroti ne visos valstybinės įstaigos. Labai svarbu užtikrinti efektyvų biudžeto valdymą.

- Ar užtikrinamas optimalus biudžeto lėšų panaudojimas?

10. Reglamentavimas, administracinė našta

Reguliuojančių institucijų reglamentavimas tik didėja, didėjanti valstybinių įmonių kontrolė reikalauja nuolatinės atskaitomybės apie įmonių veiklą. Valstybinėms įstaigoms duomenų pateikimas turėtų būti paprastesnis, formų turėtų būti mažiau, turėtų būti sudarytos galimybės valstybinėms įstaigoms lengvai keistis teikiamais duomenimis, o ir pačių institucijų skaičius turėtų būti sumažintas.

- Ar ne per didelė VĮ administracinė našta?

11. Išoriniai veiksniai (politiniai, socialiniai, ekonominiai, teisiniai)

Valstybinių institucijų struktūra yra sudėtinga, siekiant optimizuoti jų veiklą svarbu užtikrinti ir valstybės politikos efektyvumą, ekonominius bei socialinius veiksnius, mokestinę bei teisinę aplinką.

- Politinės, socialinės, ekonominės bei teisinės aplinkos analizė.

Bendrai modelio taikymas galimas visoms valstybinėms įstaigoms jį modifikuojant, papildant atsižvelgiant į reguliuojamos institucijos specifiką. Apribojimai nėra numatyti, modelis lankstus, svarbiausia, kad šis padėtų tinkamai ir teisingai įvertinti analizuojamos organizacijos efektyvumą.

Kaip tyrimo įrankis naudojant valstybinių įmonių efektyvumo vertinimo modelį turi būti pasitelkiama balų sistema. Vertinant strateginio plano parengimą VVI turi būti įvertinti visi septyni etapai. 0,5 balo – kai informacijos yra nedaug arba ji yra netiksli; 1 balas – kai informacijos yra pakankamai daug, ji suprantama ir struktūrizuota. Maksimalus balų skaičius užtikrinantis valstybinės įmonės valdymo efektyvumą – 7 balai. Vertinant efektyvaus valdymo veiksnius turi būti įvertinti visi aktualūs veiksniai nurodyti modelyje papildant, ištrinant juos pagal aktualumą analizuojamai valstybinei įstaigai. Balai suteikiami kiekvienam analizuojamam veiksmui. 0 balų – kai ties analizuojamu veiksmu nėra jokios informacijos, niekas nepasikeitė; 0,5 balo – kai yra pateikta planinės informacijos, atlikta analizė, nurodymai kokių veiksmų planuojama imtis siekiant efektyvesnio valdymo. 1 balas – kai jau yra atliktų realių veiksmų užtikrinančių efektyvesnį valstybinės įmonės valdymą.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijų junginiai sudaromi siekiant teigiamų ekonominių rezultatų. Iš įmonių jungimo tikimasi gauti geresnių ekonominių rezultatų nei jie būtų buvę iki susijungiant organizacijoms. Autoriai antroje darbo dalyje pateikė daug metodų organizacijos efektyvumui įvertinti, visi jie matuoja finansinius rezultatus, tačiau atskiro metodo valstybinių įstaigų jungimosi efektyvumui vertinti atliktoje mokslinės literatūros analizėje nebuvo rasta. Todėl šioje darbo dalyje apjungti autorių išskiriami valstybinių įmonių efektyvumą lemiantys veiksniai kartu su efektyvumo piramidės modeliu. Kiekvienam veiksmui užtikrinti numatomi konkretūs veiksmai, kiekybinė ir/ar kokybinė informacija priklausomai nuo analizuojamos valstybinės įstaigos. Ketvirtoje darbo dalyje pateikiamas miškų urėdijų jungimosi atvejis, jo analizė visų modelyje išskirtų veiksmų atžvilgiu.

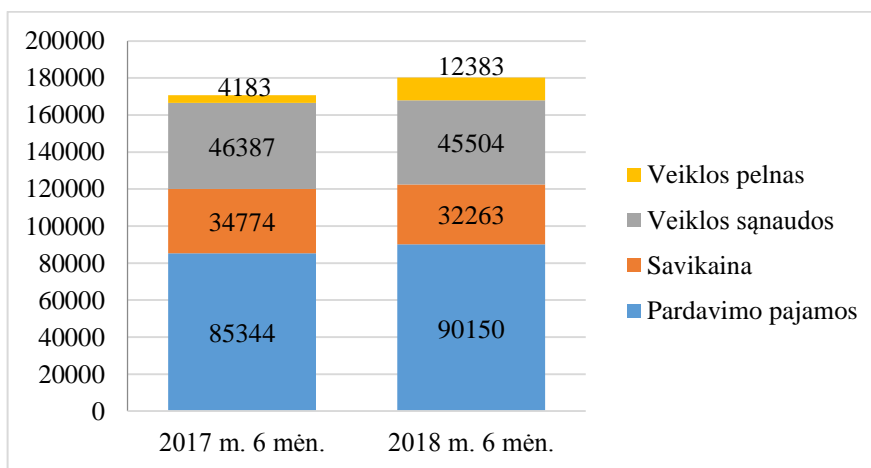
4. LIETUVOS MIŠKŲ URĖDIJŲ JUNGIMOSI EFEKTYVUMO VERTINIMAS

4.1 VĮ Miškų urėdijų jungimosi atvejis Lietuvoje

Norint sužinoti kokius rezultatus rodo ši Lietuvoje įgyvendinta VVI pertvarka toliau remiantis pačiais naujausiais duomenimis iš VKC skelbiamų tarpinių Lietuvos valstybės valdomų įmonių veiklos ataskaitomis pateikiama analizė miškų urėdijų konsolidavimo atvejui atskirai.

Kaip jau buvo pateikta aukščiau, nuo 2018 metų sausio 8 dienos, prie VĮ Valstybinio miškotvarkos instituto prijungus 42 regionines valstybines miškų urėdijas ir konsolidavus valstybės valdomas miškininkystės sektoriaus įmones, buvo įkurta viena VĮ Valstybinių miškų urėdija. Aplinkos ministerijos teigimu, įsteigus vieną VĮ kompleksinei miškų ūkio veiklai vykdyti, būtų užtikrinama didžiausia finansinė grąža valstybei, sumažinami valdymo kaštai centralizuojant bendrąsias administracines funkcijas ir sumažinant teritorinių padalinių skaičių, optimizuojamos didelės apimties strateginės investicijos į miškus, jų infrastruktūrą, ūkio techniką, informacines ir kitas technologijas.

Apačioje (žr. 14 pav.) pateikta diagrama sudaryta iš tarpinių, pusmetinių (2017 m. 6 mėn. ir 2018 m. 6 mėn.) VKC rengiamų ataskaitų.



14 pav. Tarpinė pusmečio 2017 ir 2018 m. pelno (nuostolių) ataskaitos ištrauka (tūkst. eurų) (sudaryta autorės pagal VKC parengtas pusmečio ataskaitas, 2017 - 2018 m.)

2017 metų duomenimis susijungimas dar nebuvo įvykęs, o 2018 m. duomenys pateikti jau po įgyvendintos reformos. Įmonės pajamos per pirmuosius šešis 2018 metų mėnesius išaugo 5,6 proc., ir siekė 90,1 mln. eurų tačiau pajamų augimui daugiausia įtakos turėjo ne reforma, o palyginus su 2017 metų atitinkamu laikotarpiu, reikšmingai išaugusi medienos kaina. Energijos išteklių biržos „Baltpool“ duomenimis medienos pardavimo kainos augo iki 9 proc., kas ir sąlygojo miškų urėdijos pajamų augimą. Toliau analizuojant šias ataskaitas matyti, kad įmonės sąnaudos sumažėjo 3,9 proc. Šis mažėjimas galimai buvo sąlygotas reformos nes centralizavimas leido efektyviau išnaudoti turimus įmonės resursus.

Dėl išaugusių įmonės pajamų ir mažėjusių sąnaudų, 2018 metų pirmojo pusmečio grynas pelnas siekė 10,4 mln. eurų ir, palyginus su 2017 metų atitinkamu laikotarpiu, išaugo daugiau nei du kartus. Taip pat VKC skelbiamų ataskaitų duomenimis darbuotojų skaičius palyginti su 2017 m. išaugo ir 2018 m. 6

mėn. šiame sektoriuje padaugėjo 80 darbuotojų. Tame tarpe vadovaujančių darbuotojų skaičius sumažėjo nuo 44 iki 5 darbuotojų. Ši statistika leidžia suprasti, kad šia pertvarka siekiama centralizuoti miškų urėdijų valdymą įgyvendinant įmonių valdysenos tobulinimą koncentruojant vykdančių institucijų akcininkų funkcijas.

Nors reformos rezultatus dar sunku vertinti iš skelbiamų pirmo pusmečio rezultatų, tačiau jau galime matyti, kad šis valstybės įmonių miškų urėdijų centralizavimas bent jau neatnešė blogų rezultatų, kuriuos jau būtų galima matyti iš finansinių ataskaitų. Tačiau ar šalis įvykdžiusi net 42 įmonių konsolidaciją yra pasirengusi efektyviam jos valdymui, ar yra numatytas efektyvus valdymo modelis išlieka neaišku. Tolesnėje darbo eigoje pateikiamas miškų urėdijų jungimosi efektyvumo vertinimas remiantis naujai sudarytu valstybinių įmonių efektyvumo vertinimo modeliu.

4.2 Miškų urėdijų jungimosi efektyvumo vertinimas

Šioje darbo dalyje remiantis sudaryto valstybinės įmonės efektyvumo vertinimo modelio koncepcija apibrėžiama miškų urėdijos misija, strateginis planas prieš ir po susijungimo, aptariami konkretūs veiksniai, kurių imasi organizacija siekdama efektyvumo bei įvertinama kiekybinė ar kokybinė informacija reikalinga šiems veiksniams pasiekti. Kiekvieno strateginio plano etapo vertinimui atsitiktinai pasirinktos trijų: Trakų, Švenčionėlių ir Jonavos miškų urėdijų veiklos strategijų ataskaitos, kurių veiklos planai buvo skelbiami internete, taip pat ne tik strateginio plano vertinimui bet ir efektyvaus valdymo veiksnių vertinimui analizuota nacionalinė miškų ūkio sektoriaus plėtros 2012-2020 metų programa bei po atliktos urėdijų reorganizacijos VĮ Valstybinių miškų urėdijos 2019-2023 metų veiklos strategijos ataskaita.

4.2.1 Miškų urėdijų strateginio plano vertinimas

Remiantis sudaryto valstybinės įmonės efektyvumo vertinimo modelio koncepcija vertinamas strateginis planas prieš ir po susijungimo, kurioje remiantis kiekvienu strateginio plano etapu atliekamas vertinimas informacijos pateikimo bei buvimo ataskaitose požiūriu.

Misija. Valstybinių miškų urėdija (VMU) yra valstybės įmonė, patikėjimo teise valdo, naudoja valstybinius miškus ir jais disponuoja įstatymų nustatyta tvarka, taip pat vykdo juose kompleksinę miškų ūkio veiklą, kuri apima miškų atkūrimą, priežiūrą, apsaugą, racionalų miškų išteklių naudojimą ir prekybą mediena bei miško ištekliais.

Iki reorganizacijos veikusios kiekvienos urėdijos misija nacionalinėje miškų ūkio sektoriaus plėtros 2012-2020 metų programoje buvo apibrėžta - didinti valstybinių miškų kaip svarbiausios visų šalies miškų sudedamosios dalies ekologinę, aplinkosauginę, ekonominę, rekreacinę bei kitas visuomenei svarbias vertes, tvarkant juos tvaraus ir subalansuoto miškų ūkio principais, racionaliai naudojant miškų išteklius, juos atkuriant ir gausinant. Po atlikto 42 urėdijų apjungimo VĮ Valstybinių miškų urėdijos 2019-2023 metų veiklos strategijoje buvo išgryninta naujosios bendrovės misija jau gamtos, visuomenės ir darbuotojų atžvilgiu:

- Gamta. Prisidėti prie Lietuvos miškingumo didinimo, biologinės įvairovės ir miško ekosistemų išsaugojimo bei klimato kaitos švelninimo.

- Visuomenė. Atsakingai valdyti patikėtą valstybės turtą – Lietuvos miškus, juos puoselėjant ateities kartoms, užtikrinant prieinamumą ir kuriamą vertą visuomenei.
- Darbuotojai. Skatinamas socialiai atsakingą elgesį, siekiame būti patraukliausiu darbdaviu visuose Lietuvos regionuose.

Misijos išgryninimas leido suprasti kokia iš tiesų yra organizacijos misija, ko yra siekiama. Atskiros urėdijos veikė pačios nežinodamos kokia yra jų misija visos valstybės mastu. Bendrai suformuota ir apibrėžta misija tikra savo naujumu, atsižvelgia į darbuotojus ir visuomenę, ko nebuvo misijos formuluotėje iki susijungimo. Misijos išgryninimas patvirtina, kad vis tik šių urėdijų susijungimas buvo žingsnis efektyvesnio valdymo link.

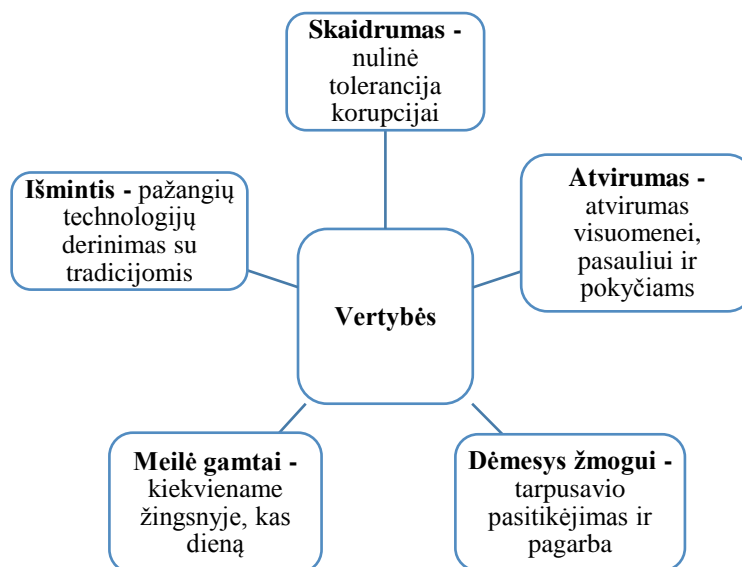
Vertybės. Iki urėdijų susijungimo vertybės buvo apibrėžiamos kiekvienos iš urėdijų atskirai savo veiklos strategijoje. Iš pasirinktų vertinti miškų urėdijų Trakų ir Švenčionėlių miškų urėdijų veiklos strategijų ataskaitose vertybės išskirtos nebuvo, o VĮ Jonavos miškų urėdijos nurodė tokias vertybės:

Profesionalumas – skleidžiant savo žinias, rūpestingai atliekant savo pareigas ir atsakant už savo veiksmus;

Socialinė atsakomybė – atvirumas, sąžiningumas sau ir aplinkiniams, vertinamas abipusis pasitikėjimas;

Gilios miškininkystės tradicijos – mokymasis, iššūkių priėmimas ir veiksmų tiems iššūkiams valdyti ėmimasis remiantis savo patirtimi.

Po atliktos urėdijų reorganizacijos VĮ Valstybinių miškų urėdijos 2019-2023 metų veiklos strategijoje buvo išgrynintos naujosios bendrovės vertybės, kurios įprasmino miškų urėdijos veiklą ir leido suprasti kas iš tiesų laikoma miškų urėdijos vertybėmis. Taigi, VĮ VMU savo veikloje siekia vadovautis 5 pagrindinėmis vertybėmis (žr. 15 pav.):



15 pav. VĮ VMU vertybių sistema (VĮ Valstybinių miškų urėdijos 2019-2023 metų veiklos strategija)

- *Skaidrumas.* VĮ VMU - skaidriai valdoma įmonė, priimanti aiškius, etiškus ir sąžiningus sprendimus. Nulinė tolerancija korupcijai – vienas iš svarbiausių veiklos principų.
- *Atvirumas.* Siekiama išsamiai, aiškiai ir laiku viešinti visuomenei veiklos informaciją. VĮ VMU atstovauja bendrus visuomenės interesus, operatyviai reaguoja į kintančią aplinką bei stengiasi miškus paversti maksimaliai atvira ir svetinga erdve visuomenei.
- *Išmintis.* VĮ VMU veikloje naudoja sukauptas žinias ir patirtį, skatina nuolatinį tobulėjimą, meistriškumą, asmeninę ir veiklos brandą. Derina pažangius darbo principus ir technologijas su geriausiomis miškininkystės tradicijomis, siekdama socialinės, ekologinės ir ekonominės veiklos pusiausvyros.
- *Dėmesys žmogui.* VĮ VMU darbuotojai yra lojalūs, kompetentingi ir darbštūs specialistai. VĮ VMU pastebimas ir sąžiningai vertinamas kiekvieno darbuotojo indėlis ir nuopelnai. VĮ VMU organizacijos kultūra pagrįsta tarpusavio pagalba ir pagarba kiekvienam Lietuvos piliečiui.
- *Meilė gamtai.* VĮ VMU vadovaujasi tvaraus ir atsakingo miško išteklių valdymo principais. Meilė gamtai – kiekviename žingsnyje, kas dieną – pamatinė vertybė. VĮ VMU prisideda prie visuomenės švietimo ugdant meilę gamtai.

Akivaizdu, kad vertybių sistema iki reorganizacijos urėdijose neegzistavo, nes dalis jų savo veiklos planuose jų net neturėjo arba nenurodė. Naujai išgrynintos vertybės aiškesnės ir labiau struktūrizuotos nei buvo nurodytos vienoje iš urėdijų. Taip pat svarbu pastebėti, kad vertybės stipriai skiriasi, kas leidžia daryti išvadą, kad anksčiau jos nebuvo aiškiai suprantamos, formuluojamos tik iš būtinybės jas ataskaitoje apibrėžti. Įvykus reorganizacijai VĮ VMU turi aiškią vertybių sistemą, kuri yra būtina efektyviam valdymui užtikrinti.

Įmonės vizija. Iki urėdijų susijungimo vizija apibrėžiama kiekvienos iš urėdijų atskirai savo veiklos strategijoje. Vertinome tų pačių trijų: Trakų, Švenčionėlių ir Jonavos miškų urėdijų veiklos strategijų ataskaitas, kurių veiklos planai buvo skelbiami internete. VĮ Trakų ir Švenčionėlių miškų urėdijų veiklos strategijų ataskaitose vizija išskirta nebuvo, o VĮ Jonavos miškų urėdijos nurodė tokią viziją:

„VĮ Jonavos miškų urėdija moderni, socialiai atsakinga, pelningai veikianti, ekonomiškai efektyvi įmonė.“

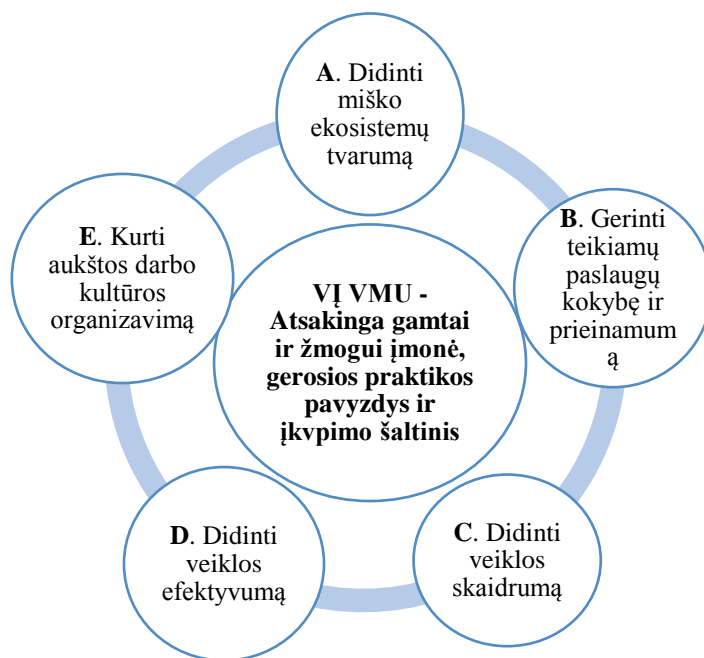
Po reorganizacijos VĮ Valstybinių miškų urėdijos 2019-2023 metų veiklos strategijoje įvardinta VĮ VMU vizija:

„Atsakinga gamtai ir žmogui įmonė, kurianti didžiausią ekologinę, ekonominę ir socialinę naudą visuomenei, gerosios praktikos pavyzdys ir įkvėpimo šaltinis“.

Kaip ir vertybių sistema taip ir vizijos formuluotė po susijungimo tapo aiškesnė ir orientuota į aplinką, į darbuotoją bei visuomenę. Senoji vizijos formuluotė nelabai leido suprasti kokios tai įmonės vizija, nes minimas pelningumas, formuluotė per daug bendrinė. Naujai apibrėžta vizija VĮ VMU padės siekti efektyvaus organizacijos valdymo nenukrypstant nuo pagrindinės ir aiškiai apsibrėžtos vizijos.

Strateginės kryptys. Iki reorganizacijos nei vienoje iš pasirinktų (Trakų, Švenčionėlių, Jonavos) urėdijų, jų veiklos ataskaitose nebuvo išskirtos strateginės kryptys. Tačiau štai po susijungimo VĮ VMU siekdama įgyvendinti viziją, įvertinusi turimus išteklius, įgūdžius, patirtį, aplinkos ribojimus bei

galimas grėsmes ir galimybes, nustatė pagrindines strategines kryptis 2019–2023 m. laikotarpiui. Žemiau pateikiamos strateginės kryptys, kurios atitinka subalansuotų veiklos rodiklių metodikos atitinkamas perspektyvas: finansinė perspektyva, organizacijos mokymosi ir augimo perspektyva, klientų ir paslaugų perspektyva bei vidinių procesų perspektyva (žr. 16 pav.):



16 pav. VĮ VMU strateginės kryptys (VĮ Valstybinių miškų urėdijos 2019-2023 metų veiklos strategija)

Paveikslo viduryje apibrėžtas VĮ VMU tikslas ir šiam tikslui pasiekti yra identifikuotos pagrindinės 5 strateginės kryptys:

A. Didinti miško ekosistemų tvarumą. VĮ VMU siekia užtikrinti kompleksinę miškų ūkio veiklą ir aplinkosaugą, suteikiant didžiausią ekologinę naudą visuomenei ir regionams. Norint, kad miško išteklių būtų išsaugoti, būtina užtikrinti darnų ūkininkavimą miškuose, užtikrinant, kad Lietuvos miškuose išliktų biologinė įvairovė, našumas, regeneravimosi pajėgumas, gyvybingumas ir miško potencialas atlikti (dabar ir ateityje) svarbias ekologines, ekonomines ir socialines funkcijas vietos, nacionaliniu ir pasauliniu lygmeniu bei nedarant žalos kitoms ekosistemoms.

B. Gerinti teikiamų paslaugų kokybę ir prieinamumą. VĮ VMU siekia užtikrinti patikimą ir kokybišką medienos žaliavos bei jos produkcijos tiekimą. Taip pat užtikrinti didžiausią socialinę naudą visuomenei, teikiant įvairias paslaugas. Ši strateginė kryptis pagal subalansuotos veiklos rodiklių metodiką yra orientuota į teikiamų paslaugų ir produktų apimtį, kokybę bei plėtrą.

C. Didinti veiklos skaidrumą. VĮ VMU siekia tapti maksimaliai skaidria ir sąžininga įmone. Taip pat siekiama didinti visuomenės pasitikėjimą urėdijos veikla, viešinant objektyvią ir suprantamą informaciją. Ši strateginė kryptis pagal subalansuotos veiklos rodiklių metodiką yra orientuota į vidinių veiklos procesų efektyvumo didinimą.

D. Didinti veiklos efektyvumą. VĮ VMU siekia didinti veiklos efektyvumą, suvienodinti ir skaitmenizuoti veiklos procesus. Ši strateginė kryptis pagal subalansuotos veiklos rodiklių metodiką, yra orientuota į vidinių veiklos procesų efektyvumo didinimą bei finansinę gražą.

E. Kurti aukštos darbo kultūros organizaciją. VĮ VMU siekia tapti maksimaliai atsakinga ir profesionalia organizacija, kurioje kiekvienas darbuotojas yra gerbiamas, vertinamas, jam tinkamai atlyginama už jo indėlį. Organizacija siekia sukurti darbo aplinką, kurioje specialistai gali betarpiškai ir drąsiai dalintis patirtimi ir naujomis idėjomis. Ši strateginė kryptis pagal subalansuotos veiklos rodiklių metodiką yra orientuota į organizacijos augimą ir tobulėjimą per žmogiškuosius išteklius.

Vertinant strategines organizacijos kryptis prieš ir po susijungimo galime daryti tokią pačią išvadą. Kadangi iki reorganizacijos jos išskirtos nebuvo jų apibrėžimas vertinamas kaip dar vienas žingsnis VĮ VMU efektyvaus valdymo link.

Strateginiai tikslai. Vertinant strateginio plano strateginius tikslus iš pasirinktų miškų urėdijų veiklos ataskaitų pastebėta, kad strateginius tikslus apibrėžė visos tiriamos urėdijos pagal nacionalinę miškų ūkio sektoriaus plėtros 2012 – 2020 metų programą. Visų jų strateginiai tikslai buvo nurodyti vienodai:

- Išsaugoti ir gausinti miškus bei jų išteklius;
- Užtikrinti racionalų miškų išteklių naudojimą ir didinti medelynų produktyvumą, įmonės konkurencingumą;
- Didinti miškų urėdijos veiklos efektyvumą;
- Išsaugoti ir didinti miško ekosistemų tvarumą atsižvelgiant į jų ekologinį ir socialinį vaidmenį.

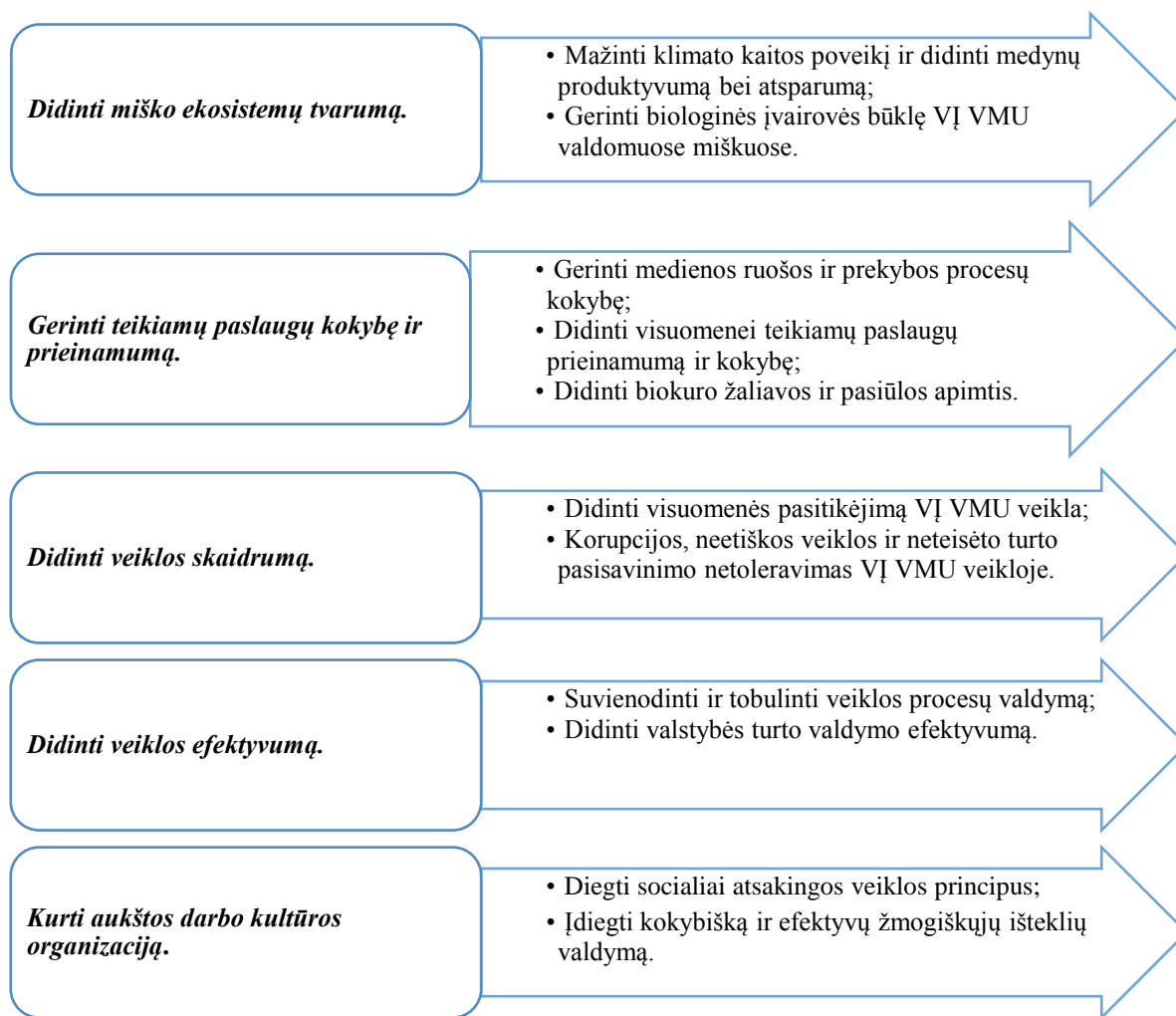
Urėdijų apibrėžti strateginiai tikslai yra daugiau bendriniai, trumpi ir nekonkretūs. Remiantis nacionaline miškų ūkio sektoriaus plėtros 2012 – 2020 metų programa nurodomas vienas pagrindinis strateginis tikslas. *Miškų ūkio plėtros strateginis tikslas* – didinti miškų teikiamą įvairiapusę naudą visuomenei atsižvelgiant į ilgą miško augimo trukmę ir nuosavybės formų skirtumus bei sąveiką, taip pat užtikrinant darnaus miškų ūkio principų įgyvendinimą visuose šalies miškuose.

Po reorganizacijos remiantis VĮ VMU 2019 -2023 metų veiklos strategija suformuotoms strateginėms organizacijos kryptims yra numatomi detalesni ir konkretesni strateginiai tikslai:

- 1.** Mažinti klimato kaitos poveikį ir didinti medynų produktyvumą bei atsparumą. VĮ VMU siekia prisidėti prie klimato kaitos poveikio švelninimo, didinant medienos prieaugį, maksimaliai produktyviai išnaudojant perimtus žemės plotus, didinant gamtotvarkos veiklos apimtis bei genetiškai vertingų sėklų gamybos ir naudojimo (atkuriant/ įveisiant mišką) apimtis.
- 2.** Gerinti biologinės įvairovės būklę VĮ VMU valdomuose miškuose. VĮ VMU siekia užtikrinti miško rūšių ir buveinių išsaugojimą, stiprinti biologinę įvairovę bei aktyviai dalyvauti gamtosaugos projektuose.
- 3.** Gerinti medienos ruošos ir prekybos procesų kokybę. VĮ VMU siekia maksimaliai įgyvendinti kirtimų normą ir užtikrinti nepertraukiamą medienos tiekimą klientams. Šiuo metu medienos ruošos darbai organizuojami ir vykdomi skirtingai – egzistuoja procesų ir kokybės kontrolės skirtumai. VĮ VMU siekia sukurti ir įdiegti vieningą medienos ruošos ir prekybos procesą, jį skaitmenizuoti.

- 4.** Didinti biokuro žaliavos ir biokuro pasiūlos apimtis.
- 5.** Didinti visuomenei teikiamų paslaugų prieinamumą ir kokybę.
- 6.** Didinti visuomenės pasitikėjimą VĮ VMU veikla viešinant objektyvią ir suprantamą informaciją.
- 7.** Korupcijos, neetiškos veiklos ir neteisėto turto pasisavinimo netoleravimas VĮ VMU veikloje. Įmonė siekia maksimaliai skaidriai vykdyti viešųjų pirkimų procedūras, skaitmenizuoti medienos išteklių gavimo ir naudojimo procesą, įdiegti antikorupcinę vadybos sistemą bei optimizuoti transporto naudojimą.
- 8.** Suvienodinti ir tobulinti veiklos procesų valdymą. VĮ VMU siekia standartizuoti miškų įveisimo, atkūrimo, priežiūros ir kitus miškų ūkio darbus visuose VĮ VMU regioniniuose padaliniuose, įdiegti centralizuotai valdomą personalo valdymo sistemą, buhalterinės apskaitos valdymo sistemą, turto valdymo sistemą, centralizuoti viešuosius pirkimus, optimizuoti medelynų valdymo sistemą bei įdiegti vieningus tarptautinius finansinės atskaitomybės standartus (IFRS).
- 9.** Didinti valstybės turto valdymo efektyvumą. VĮ VMU siekia įgyvendinti nepertraukiamos miškotvarkos principus, didinti medkirčių naudojimo efektyvumą ir intensyvumą, optimizuoti nekilnojamo turto apimtis, mažinti medelynų skaičių, didinti auginamų sodmenų produktyvumą bei efektyvinti Lietuvos miškuose esančių kelių valdymą ir priežiūrą.
- 10.** Diegti socialiai atsakingos veiklos principus. VĮ VMU siekia tapti maksimaliai socialiai atsakinga įmone bei aktyviau bendradarbiauti su mokslo ir mokymo įstaigomis vystant mokslinę ir švietėjišką miškų sektoriaus veiklą.
- 11.** Įdiegti kokybišką ir efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymą. VĮ VMU siekia suburti kompetentingą ir stabilų darbuotojų kolektyvą, atnaujinti ir įdiegti optimalią darbuotojų veiklos vertinimo, motyvavimo ir darbuotojų mokymo sistemą bei skatinti specialistų įsitraukimą į VĮ VMU veiklą ir strateginių bei kitų sprendimų priėmimo procesus.

Tam, kad lengviau suprasti naujas, po urėdijų sujungimo apsibrėžtas strategines kryptis ir joms numatytus strateginius tikslus sudaryta apibendrinanti analizė (žr. 17 pav.):



17 pav. VĮ VMU strateginės kryptys ir tikslai (sudaryta autorės pagal VĮ Valstybinių miškų urėdijos 2019-2023 metų veiklos strategiją)

Apibendrinant strategines kryptis ir joms numatytus strateginius tikslus prieš ir po urėdijų susijungimo galime teigti, kad iki reorganizacijos strateginių tikslų formuluotės labiau atspindi strategines kryptis, yra labiau bendrinės, netikslios, trūksta konkretumo ir detalumo, o štai po susijungimo strateginiai tikslai yra suformuluoti jau išsikeltų strateginių kryptų atžvilgiu yra konkretūs ir struktūrizuoti dėl ko galime teigti, kad įmonių susijungimas veda efektyvesnio valdymo link. Naujai išsikelti strateginiai tikslai atkreipia dėmesį ir akcentuoja darbo kultūrą, skaidrumą, ko nebuvo išskirta senuose urėdijų tiksluose. Aiškaus, struktūrizuoto plano turėjimas yra efektyvaus valdymo užtikrinimas.

Uždaviniai. Šio veiksnio analizei pateiktos dvi lentelės. Pirmoje matyti kokių konkrečių uždavinių urėdijos ėmėsi iki reorganizacijos pagal savo išsikeltus tikslus (žr. 17 pav.) ir antroji lentelė pateikta po reorganizacijos, kurioje taip pat atsispindi naujai išsikelti uždaviniai jau aptartiems tikslams pasiekti (žr. 18 pav.)

Išsaugoti ir gausinti Lietuvos miškus ir jų išteklius

Didinti šalies miškingumą;
Plėtoti miškų atkūrimą;
Didinti šalies ąžuolynų plotus;
Užtikrinti tinkamą miškų apsaugą nuo ligų ir gaisrų išplitimo.

Užtikrinti racionalų miškų išteklių naudojimą ir didinti medelynų produktyvumą;

Suderinti miško kirtimų apimtis;
Atnaujinti ūkinę-komercinę veiklą;
Įgyvendinti nepertraukiamą miškotvarką;
Didinti miškų ūkio ekonominį efektyvumą ir konkurencingumą.

Didinti miškų urėdijos veiklos efektyvumą

Skatinti investicijas ir inovacijas;
Užtikrinti stabilų ilgalaikio turto pelningumą;
Išsaugoti ir didinti miško ekosistemų tvarumą.

Išsaugoti ir didinti miško ekosistemų tvarumą atsižvelgiant į jų ekologinį ir socialinį vaidmenį

Didinti miško ekosistemų ekologinį ir kraštovaizdžio stabilumą;
Užtikrinti rekreacinę infrastruktūrą;
Užtikrinti kultūros paveldo išsaugojimą miškuose.

18 pav. Miškų urėdijų tikslai ir uždaviniai (sudaryta autorės pagal nacionalinę miškų ūkio sektoriaus plėtros 2012 – 2020 metų programą)

Išsaugoti ir gausinti Lietuvos miškus ir jų išteklius buvo planuojama didinant šalies miškingumą, įvedant mišką nenaudojamoje ir žemės ūkiui netinkamoje žemėje, taip pat skatinant įveisti miškus privačioje ir valstybinėje žemėje. Šiam tikslui pasiekti buvo iškeltas uždavinys plėtoti miškų atkūrimą, siekiant ilgalaikėje perspektyvoje aprūpinti rinką kokybiškais miško sodmenimis, taip pat didinti šalies ąžuolynų plotus, užtikrinant tinkamą miškų apsaugą nuo ligų, kenkėjų ir gaisrų išplitimo – tobulinant miško sanitarinės ir priešgaisrinės apsaugos sistemas.

Užtikrinti racionalų miškų išteklių naudojimą ir didinti medelynų produktyvumą buvo siekiama atkuriant ūkinę-komercinę veiklą. Rezervus, nepanaudotus miškus parduoti aukcionuose arba priskirti valstybinės reikšmės miškams, suderinti miško ugdomųjų, sanitarinių ir pagrindinių kirtimų apimtį, padidinti medienos ir miško kirtimo atliekų panaudojimo biokurui gaminti apimtį. Sudaryti prielaidas įgyvendinti nepertraukiamą miškotvarką –miškų inventorizacijos organizavimą perduoti miško savininkams ir valdytojams. Didinti miškų ūkio ekonominį efektyvumą ir konkurencingumą.

Didinti miškų urėdijos veiklos efektyvumą buvo siekiama skatinant investicijas į miškus ir miškų ūkį, ypač inovacijas, užtikrinant stabilų valstybinių miškų sektoriaus naudojamo ilgalaikio turto pelningumą. Išsaugant ir didinant miško ekosistemų tvarumą atsižvelgiant į jų ekologinį ir socialinį vaidmenį, klimato kaitos įtaką.

Išsaugoti ir didinti miško ekosistemų tvarumą atsižvelgiant į jų ekologinį ir socialinį vaidmenį buvo siekiama didinant miško ekosistemų ekologinį ir kraštovaizdžio stabilumą, skatinant rekreacinių miško funkcijų plėtrą, rekreacinės infrastruktūros objektų miškuose įrengimą ir tvarkymą bei sudaryti prielaidas kultūros paveldo objektų ir jų paminklinės aplinkos išsaugojimui miškuose.

Toliau apačioje lentelėje pateikti aukščiau išanalizuoti tikslai ir jiems priskiriami uždaviniai jau po urėdijų reorganizacijos. Kiekvienas iš tikslų turi bent po kelis iškeltus uždavinius, kurie planuojami įgyvendinti per 2019 – 2023 metų laikotarpį:

5 lentelė. VĮ VMU tikslai ir uždaviniai (sudaryta autorės pagal VĮ Valstybinių miškų urėdijos 2019-2023 metų veiklos strategiją)

VĮ VMU tikslai:	VĮ VMU uždaviniai tikslams pasiekti:
Mažinti klimato kaitos poveikį ir didinti medynų produktyvumą bei atsparumą.	Didinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų absorbciją, didinant medynų tūrį VĮ VMU valdomuose miškuose; Didinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų absorbciją įveisiant naujus miškus; Didinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų absorbciją tvarkant pažeistas pelkes; Didinti atkuriamų ir įveisiamų medynų tvarumą ir produktyvumą naudojant aukštos genetinės vertės miško sodmenis.
Gerinti biologinės įvairovės būklę VĮ VMU valdomuose miškuose.	Gerinti VĮ VMU valdomuose miškuose esančių natūralių miško, pelkių ir pievų buveinių apsaugą ir būklę; Identifikuoti ir išsaugoti biologinės įvairovės požiūriu vertingiausias miško sklypus VĮ VMU valdomuose miškuose; Atitikti FSC standarto reikalavimus; Gerinti biologinės įvairovės apsaugą įgyvendinant ne VĮ VMU finansuojamus gamtos saugos projektus.
Gerinti medienos ruošos ir prekybos procesų kokybę.	Optimizuoti klientams pristatomus medienos kiekius; Didinti medienos ruošos efektyvumą; Sukurti ir įdiegti suvienodintą medienos ruošos ir prekybos procesą;
Didinti visuomenei teikiamų paslaugų prieinamumą ir kokybę.	Pateikti visuomenei atvirus duomenis apie VĮ VMU valdomus rekreacinius objektus elektroniniu formatu; Užtikrinti VĮ VMU priklausančių rekreacinių objektų efektyvų valdymą ir priežiūrą; Skaitmenizuoti medžioklės paslaugų sistemą.
Didinti biokuro žaliavos ir pasiūlos apimtis.	Didinti biokuro žaliavos ir biokuro pasiūlos apimtis.
Didinti visuomenės pasitikėjimą VĮ VMU veikla.	Teikti objektyvią ir visuomenei suprantamą informaciją apie VĮ VMU veiklą.
Korupcijos, neetiškos veiklos ir neteisėto turto pasisavinimo netoleravimas VĮ VMU veikloje.	Įgyvendinti skaidrų prekių ir paslaugų viešųjų pirkimų procesą užtikrinančias priemones; Skaitmenizuoti miško išteklių gavimo ir naudojimo procesą;

	Įdiegti antikorupcinę vadybos sistemą pagal ISO 37001; Įdiegti efektyviai veikiančią transporto naudojimo kontrolės sistemą.
Suvienodinti ir tobulinti veiklos procesų valdymą.	Suvienodinti miškų ūkio darbų procesus; Centralizuoti personalo valdymo funkcijas ir įdiegti vieningą personalo valdymo informacinę sistemą; Centralizuoti buhalterinės apskaitos valdymo funkcijas ir įdiegti buhalterinės apskaitos valdymo informacinę sistemą; Centralizuotai vykdyti viešuosius pirkimus; Centralizuotai valdomi VĮ VMU medelynai; Centralizuoti turto valdymo funkcijas ir įdiegti turto valdymo sistemą; Įdiegti tarptautinius finansinės atskaitomybės standartus (IFRS).
Didinti valstybės turto valdymo efektyvumą.	Įdiegti nepertraukiamos miškotvarkos sistemą, įskaitant metodikos ir IS sukūrimą; Įvertinti VĮ VMU naudojamą miškų ūkio techniką, jos poreikį, užtikrinti racionalų technikos panaudojimą; Optimizuoti valdomo nekilnojamo turto apimtis, užtikrinant racionalų ir efektyvų turto naudojimą; Pertvarkyti ir optimizuoti medelynų valdymą; Diegti naujas sodmenų auginimo technologijas; Užtikrinti Lietuvos miškuose esančių kelių efektyvų valdymą, priežiūrą ir plėtrą.
Diegti socialiai atsakingos veiklos principus.	Bendradarbiauti su mokslo ir mokymo įstaigomis vystant mokslinę ir švietėjišką veiklą.
Įdiegti kokybišką ir efektyvų žmogiškųjų išteklių valdymą.	Suformuoti kompetentingą ir stabilų VĮ VMU darbuotojų kolektyvą; Sukurti ir įdiegti vieningą darbuotojų veiklos vertinimo ir motyvavimo sistemą; Įdiegti darbuotojų mokymo sistemą, skatinančią darbuotojų tobulėjimą, profesinės kompetencijos ugdymą bei iniciatyvumą. Didinti specialistų įsitraukimą.

Apibendrinant VĮ VMU išsikeltus uždavinius pastebėta, kad naujai išsikeltų uždavinių yra daugiau, jie yra konkretesni ir struktūrizuoti, yra naujai apibrėžtų uždavinių:

Iki urėdijų susijungimo nebuvo numatyta jokio uždavinio susijusio su klimato kaitos poveikiu. Po reorganizacijos VĮ VMU siekia prisidėti prie klimato kaitos poveikio švelninimo didinant medienos prieaugį ir taip intensyviau vykdant klimato kaitos neigiamo poveikio prevenciją.

Taip pat siekiama, kad visi VĮ VMU valdomi miškai turėtų FSC sertifikatus. FSC tai atsakingos miškininkystės ženklas. FSC sertifikavimas užtikrina, jog sertifikuotas produktas pagamintas iš medienos, gautos iš miško, kuriame laikomasi tvarios plėtros principų, taip pat, kad gaminant šį produktą nė viename iš etapų nebuvo priemaišų iš nesertifikuotų miškų. FSC standarto reikalavimas iki susijungiant urėdijoms kaip uždavinys išsikeltas taip pat nebuvo.

Naujai suformuotas uždavinys pateikti visuomenei atvirus duomenis apie VĮ VMU valdomus rekreacinius objektus elektroniniu formatu, iki urėdijų susijungimo buvo tik išskirta rekreacinių objektų infrastruktūros plėtra. Iš uždavinių formuluočių matyti, kad didėja dėmesys ir atskaitomybė visuomenei.

Numatyta efektyviau naudoti miškuose paliekamos produkcijos dalį. Biokuro žaliavos naudojimas iki susijungimo nei kaip tikslas nei kaip uždavinys išskirtas nebuvo.

Dar kartą išskiriamas uždavinys, kuriame atskirai įvardijama teikti objektyvią ir visuomenei suprantamą informaciją apie VĮ VMU veiklą. Dėmesys visuomenei iki susijungimo uždaviniuose išskirtas nebuvo.

Naujai išskirtas korupcinio valdymo uždavinys. VĮ VMU siekia maksimaliai skaidriai vykdyti viešųjų pirkimų procedūras, įgyvendinant priemones, tokias kaip: kontrolinis vertinimas, antikorupcinio vertinimo kriterijų įdiegimas, antikorupcinio vertinimo atlikimas, kt. Iki reorganizacijos nei kaip tikslas nei kaip uždavinys nebuvo išskiriamas nei korupcinis valdymas, nei skaidrus viešųjų pirkimų procedūrų vykdymas. Taip pat numatyta įdiegti antikorupcinę vadybos sistemą pagal ISO 37001. Prie to paties tikslo siekiama skaitmenizuoti miško išteklių procesą bei įdiegti transporto naudojimo kontrolės sistemą. Nei vieno iš šių uždavinių nebuvo numatyta iki miškų urėdijų susijungimo.

Labai svarbu pastebėti, kad naujai suformuotuose uždaviniuose, skirtingai nei uždaviniuose iki urėdijų susijungimo, didelis dėmesys skiriamas ne tik visuomenei bet ir darbuotojams, numatyti uždaviniai sukurti darbuotojų veiklos vertinimo ir motyvavimo ir mokymo sistemas. Taip pat užsibrėžta vykdyti švietėjišką veiklą bendradarbiaujant su mokymo įstaigomis.

Konkretūs veiksmai. Kiekvienam apsibrėžtam uždavinio įgyvendinimui reikalingi konkretūs matavimo rodikliai. Todėl remiantis uždavinių analize žemiau pateikiami konkretūs veiksmai, kurių reikėtų imtis norint įgyvendinti išsikeltus uždavinius, numatytus tikslus bei eiti numatytos strateginės krypties įgyvendinimo link.

Kadangi iki urėdijų susijungimo numatyti tikslai ir uždaviniai yra siauresni, o naujieji juos tik papildo, konkrečių veiksnių analizei pasirinkti tik VĮ VMU naujai išsikelti uždaviniai, nedubliuojant senų, nacionalinėje miškų ūkio sektoriaus plėtros 2012 – 2020 programoje išskirtų uždavinių. Kiekvienam uždaviniui galima būtų išskirti daugybę veiksnių, kurių būtų galima imtis stengiantis užtikrinti kiekvieno iš uždavinių įgyvendinimą, pasiekti numatytą strateginį tikslą bei eiti strateginės krypties link. Tačiau šioje analizėje nuspręsta kiekvienai iš penkių strateginių krypties pateikti tik vieną pasirinktiną konkretų veiksnių, kuris prisidės įgyvendinant tikslus bei uždavinius ir vėliau šis pasirinktas veiksnys bus įvertinamas kaip siektinas veiklos rodiklis:

Metinis medienos prieaugis, mln. m³

Patvirtintos kirtimų normos įvykdymas,

Įgyvendintos antikorupcinės priemonės,

VĮ VMU valdomų medelynų skaičius, vnt.

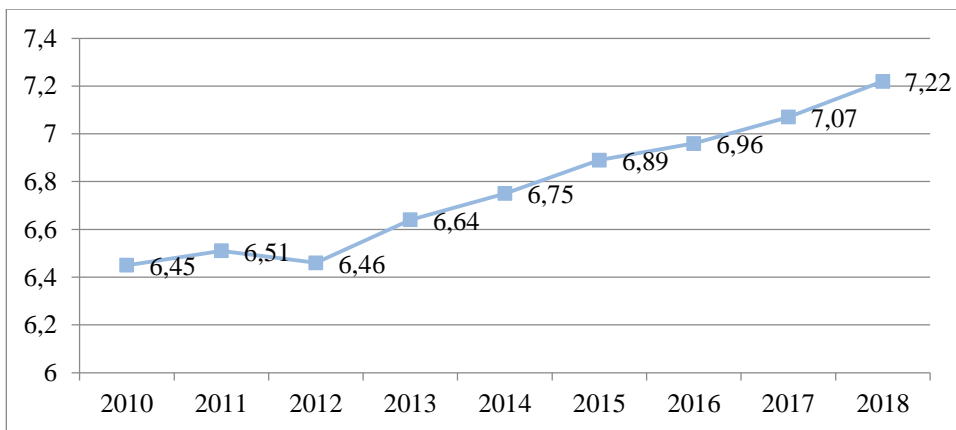
Pasirašytų bendradarbiavimo sutarčių skaičius, vnt./m.

Siektini veiklos rodikliai

1. Metinis medienos prieaugis, mln. m³

Miško įveisimo, atkūrimo, apsaugos ir tvarkymo pagrindinis tikslas yra išsaugoti ir gausinti Lietuvos miškus ir jų išteklius, taip užtikrinant medienos prieaugį kasmet. LR Aplinkos ministerijos skelbiamoje

informacijoje nurodoma, kad esama 2019 metų medienos prieaugio vertė yra 7,40 mln. m³, siektina iki 2023 metų 7,60 mln. m³. Tam, kad įsitikinti ar siektini skaičiai yra realiai pasiekiami peržiūrėtos senesnių metų prieaugio tendencijos. Nurodyti skaičiai atrodo logiški ir realūs, nes medienos prieaugio vertė nuo 2010 metų Valstybinės miškų tarnybos skelbiamais duomenimis periodiškai auga (žr. 19 pav.) ir tikėtina siektina vertė bus įgyvendinta.



19 pav. Valstybinės reikšmės miškų prieaugis, m³/ha. (Sudaryta autorės pagal Valstybinės miškų tarnybos skelbiamus duomenis)

Akivaizdu, kad įveisiamų ir atkuriamų miškų yra daugiau nei iškertamų, kas leidžia miškų prieaugio rodikliui tendencingai didėti. Taip pat labai svarbu pažymėti, kad rodiklis yra apsaugotas nuo mažėjimo ir Lietuvos Respublikos miškų įstatyme, kuriame nustatyta, jog bendra visų rūšių metinė miško kirtimų norma šalyje negali viršyti metinio medienos prieaugio.

2. Patvirtintos kirtimų normos įvykdymas

Lietuvoje miškų kirtimo mastą reguliuoja įstatymas. Išleistas Lietuvos Respublikos vyriausybės nutarimas dėl metinės valstybinių miškų pagrindinių miško kirtimų normos 2019-2023 metams patvirtinimo. Juo Vyriausybė patvirtino penkerių metų laikotarpiui (2019–2023 metams) metinę pagrindinių miško kirtimų normą – 11 850 hektarų valstybinių miškų ploto, taip apribodama kertamų miškų mastą.

3. Įgyvendintos antikorupcinės priemonės

Miškų ūkio valdymo pertvarkos žingsniai veda veiklos skaidrumo link. Įgyvendintas antikorupcinių priemonių viešųjų pirkimų procese planas, pradėtas skaitmenizuoti medienos išteklių gavimo ir naudojimo procesas, pradėta diegti antikorupcinė vadybos bei transporto naudojimo kontrolės sistema.

Taip pat Valstybinių miškų urėdija pasirašė bendradarbiavimo susitarimą su Specialiųjų tyrimų tarnyba (STT) ir Finansinių nusikaltimų tyrimų tarnyba (FNTT). Susitarimų pagrindu siekiama aktyviau keistis informacija ir glaudžiau bendradarbiauti kovojant su galimais korupcijos atvejais valstybinių miškų ūkyje bei galimais finansiniais nusikaltimais valstybinių miškų sektoriuje.

4. VĮ VMU valdomų medelynų skaičius, vnt.

Iki šios dienos Lietuvoje sodmenis augino 37 medelynai. Išleistoje Valstybinių miško medelynų veiklos optimizavimo programoje numatyta mažinti medelynų skaičių. Programoje nurodyta, kad efektyvūs tik tie medelynai, kurie sugeba per metus savo plotuose užauginti tris milijonus sodmenų, todėl likusius per 2020-2023 metus numatyta uždaryti ir iki metų pabaigos palikti tik apie 19 medelynų. Numatytam kiekiui sodmenų užauginti reikalingas ne tik didelis žemės plotas bet ir laistymo sistema, tinkama infrastruktūra, o tuo pasižymėjo ne visos urėdijos.

5. Žmogiškųjų išteklių valdymas

Iš viso miškų sistemoje šiuo metu dirba beveik 4 tūkstančiai darbuotojų, kurių tris ketvirtadalius planuojama atleisti. Aplinkos ministro nurodymu rengiamame valstybinių miškų konsolidavimo įstatymo projekte nepateikti jokie siūlymai ką daryti su 3 tūkstančiais atleisti planuojamų miško darbuotojų.

Tačiau efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo bus siekiama mažinant darbuotojų kaitą, diegiant darbuotojų kvalifikacijos kėlimo bei veiklos vertinimo sistemas.

Apibendrinant siektinus veiklos rodiklius galima teigti, kad visais jais siekiama efektyvaus VI VMU valdymo. Todėl strateginės kryptys, tikslai nėra tik teoriniai – jiems numatyti užsibrėžti uždaviniai, o šiems uždaviniams siektini rodikliai. Pirmuoju, metiniu medienos prieaugio rodikliu siekiama didinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų absorbciją, o įgyvendinus šį uždavinį bus pasiektas strateginis klimato kaitos poveikio mažinimo tikslas bei šiuo tikslu einama vienos iš apibrėžtų kryptų, kaip didinti miško ekosistemų tvarumą, link. Patvirtinta kirtimų norma padės optimizuoti klientams pristatomus medienos kiekius, o įgyvendinus šį uždavinį bus pasiektas medienos ruošos ir prekybos procesų kontrolės gerinimo tikslas. Šio tikslo įgyvendinimas padės eiti kitos strateginės krypties, kaip gerinti teikiamų paslaugų kokybę ir prieinamumą link. Įgyvendintos antikorupcinės priemonės padeda siekti veiklos skaidrumo didinimo strateginės krypties, valdomų medelynų skaičiaus mažinimas padeda siekti strateginio tikslo didinti valstybės turto valdymo efektyvumą, o žmogiškųjų išteklių valdymas užtikrina aukštos darbo kultūros organizacijos kūrimą.

Išanalizavus miškų urėdijų strateginį planą iki ir po susijungimo pateikiama apibendrinta lentelė (žr. 6. lentelė), kurioje remiantis kiekvienu strateginio plano etapu atliekamas vertinimas pasirinktoje balų sistemoje. 0 balų – kai nėra patikta jokios informacijos; 0,5 balo – kai informacijos yra nedaug arba ji yra netiksli; 1 balas – kai informacijos yra pakankamai daug, ji suprantama ir struktūrizuota. Abėcėlės raidės lentelėje žymi septynis strateginio plano etapus: A – vertybės, B – įmonės vizija, C – strateginės kryptys, D – strateginiai tikslai, E – uždaviniai, F – konkretūs veiksmai, G – siektini veiklos rodikliai.

6 lentelė. Strateginio plano vertinimas iki ir po miškų urėdijų susijungimo (sudaryta autorės)

Iki susijungimo	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	2,5
Po susijungimo	1	1	1	1	1	1	1	7
	A	B	C	D	E	F	G	Σ

Iš lentelėje pateiktos informacijos galime daryti išvadą, kad miškų urėdijų efektyvumas strateginio plano parengimo požiūriu išaugo visuose etapuose. Stiprus strateginio plano paruošimas užtikrina

efektyvumą miškų urėdijų valdyme. Vertinant balais efektyvumas išaugo iki 100 % ir siekia 7 balus po susijungimo, kai tuo tarpu iki urėdijų pertvarkos siekė vos 2,5 balo. Didžiausi pasikeitimai buvo strateginių kryptių ir siektinų veiklos rodiklių etapuose. Iki reorganizacijos nei vienoje iš pasirinktų (Trakų, Švenčionėlių, Jonavos) urėdijų veiklos ataskaitose nebuvo išskirtos strateginės kryptys, o siektini veiklos rodikliai neegzistavo iš viso arba buvo nurodyti tik teoriniai siekiai.

Trumpai apibendrinant visus strateginio plano etapus galima daryti išvadą, kad atskiros urėdijos veikė pačios nežinodamos kokia yra jų misija visos valstybės mastu, formuluotėje nebuvo atsižvelgta į darbuotojus ir visuomenę, vertybių sistema neegzistavo, dalis informacijos veiklos strategijų ataskaitose nepateikiama arba pateikiama periodiškai ta pati, kas leido abejoti apie ataskaitose esančių duomenų naujumą bei jų periodinį sekimą, stebėjimą. Urėdijų vizijos formuluotė iki susijungimo buvo tiesiog bendrinė, sunku suprasti kokios tai įmonės formuluotė. Iki reorganizacijos strategines organizacijos kryptys iš viso nebuvo išskiriamos, numatyti strateginiai tikslai buvo labiau bendriniai, netikslūs, trūko konkretumo ir detalumo, nebuvo kreipiamas dėmesys į darbo kultūrą, skaidrumą, skirtingai nei tiksluose po urėdijų susijungimo. Užduotyse numatytiems tikslams pasiekti taip pat nebuvo konkretumo, struktūros, siektini rodikliai buvo daugiau teorinio pagrindo.

Todėl misijos išgryninimas, struktūrizuota vertybių sistema, naujai ir aiškiau apibrėžta, orientuota į aplinką, į darbuotoją bei visuomenę vizijos formuluotė, strateginės kryptys ir joms numatyti konkretūs ir struktūrizuoti strateginiai tikslai, suformuluoti jau išsikeltų strateginių kryptių atžvilgiu, naujai išsikelti iki tol neanalizuoti uždaviniai, o šiems uždaviniams siektini rodikliai patvirtina, kad vis tik šių urėdijų susijungimas buvo didelis žingsnis efektyvesnio valdymo link. Aiškaus, struktūrizuoto plano turėjimas yra efektyvaus valdymo užtikrinimas.

4.2.2 Miškų urėdijų efektyvaus valdymo veiksmų vertinimas

Remiantis sudaryto valstybinės įmonės efektyvumo vertinimo modelio koncepcija vertinami konkretūs veiksniai, kurių imasi organizacija siekdama efektyvumo bei įvertinama kokia kiekybinė ar kokybinė informacija reikalinga šiems veiksniams pasiekti. Remiantis veiksnių analize atliekamas vertinimas informacijos pasikeitimo iki ir po miškų urėdijų susijungimo požiūriu. Ties kiekvienu analizuojamu veiksmu prieš ir po urėdijų susijungimo vertinami pasikeitimai, analizuojama ar po susijungimo pateikiama planinės informacija ar atliekama analizė, ar pateikiami nurodymai kokių veiksmų planuojama imtis siekiant efektyvumo miškų urėdijų veikloje, vertinama ar po susijungimo jau yra atliktų realių veiksmų užtikrinančių efektyvesnį valstybinių miškų urėdijos valdymą.

X1. Valstybės nuosavybės teisės pagrindimas

Valstybinių miškų urėdijos visas turtas nuosavybės teise priklauso Lietuvos Respublikai, įmonė turtą valdo, naudoja bei disponuoja juo turto patikėjimo teisėmis.

2018 metų birželio 27 d. įsigaliojo Nuosavybės gairių pakeitimai. Šiais pakeitimais atsisakyta įmonių skirstymo į grupes bei detaliau reglamentuotas lūkesčių raštų rengimas bei jų viešinimas, t. y. pereinama nuo bendrinio tikslų priskyrimo plačioms įmonių grupėms prie individualizuotų sprendimų.

LR Valstybės vaidmuo valstybinės miškų urėdijos atžvilgiu detalizuojamas parengtame Lūkesčių rašte. Valstybei atstovaujančios institucijos lūkesčių raštuose individualiai pateikia pagrindinius lūkesčius

valdomoms VVĮ: komercinių tikslų, specialiųjų įpareigojimų vykdymo lūkesčius ir kt. Rašte dėl valstybės lūkesčių, susijusių su valstybės įmonės valstybinių miškų urėdijos veikla, kuris 2018 metais patvirtintas LR aplinkos ministro įsakymu aiškiai detalizuojamos visos miškų urėdijos atskaitingumo procedūros.

Taip pat svarbu paminėti, kad Valstybės nuosavybės teises pagrindžia ne tik VMU akcininko lūkesčių laiškas bet ir LR miškų įstatymas bei VĮ VMU įstatai. Valstybinių miškų urėdija įgyvendina LR miškų įstatymo 5 straipsnio 5 dalyje jai deleguotas valstybines funkcijas valstybinių miškų valdymo srityje.

X2. Valstybės kaip savininkės vaidmuo

Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos kompetenciją apibrėžia Valstybinių miškų urėdijos įstatai.

Lietuvoje valstybė savo, kaip VVĮ savininkės, funkcijas įgyvendina per ministerijas arba joms pavaldžias institucijas. Vyriausybės vaidmuo – įtvirtinti valstybės nuosavybės funkcijų vykdymo strategiją, pagrindines gaires. Tai yra pagrindinis sprendimų priėmėjas svarbiausiais VVĮ valdymo klausimais. Ekonomikos ir inovacijų ministerija formuoja bendrąją VVĮ valdymo politiką, rengia atitinkamus teisės aktus ir teikia Vyriausybei. Ekonomikos ir inovacijų ministerija taip pat disponuoja ir peržiūri VKC Vyriausybei ir visuomenei skirtą medžiagą bei valdo įmones, tad dalyvauja visose VVĮ politikos formavimo ir įgyvendinimo grandyse.

Kontroliuodama VVĮ, valstybė neretai atsiduria dviprasmiškoje situacijoje: viena vertus, ji (per tam tikras institucijas) yra VVĮ akcininkė, kita vertus, ji (per kitas institucijas) reguliuoja tam tikrus rinkos sektorius, kuriuose veikia jos valdomos įmonės. Valstybės kaip VĮ VMU savininkės vaidmuo įgyvendinamas pagal dualų modelį. Šį modelį pasirinkusiose valstybėse įmones valdo ministerijos, tačiau visą sistemą koordinuoja viena institucija, kuri organizuoja bendradarbiavimą, nustato valdymo politiką ir specifines veiklos gaires.

Įtvirtinant nuosavybės funkcijas siekiama, kad valstybė būtų aktyvi turto savininkė. Ji įmonėms nustato tikslus, reikalauja efektyvios veiklos ir gerų rezultatų, tačiau nesikiša į įmonių veiklą. Lietuvoje šiuo metu įdiegtas decentralizuotas (su koordinuojančia institucija) modelis. Koordinuojančios institucijos vaidmenį atlieka Valdymo koordinavimo centras. Jis yra atsakingas už rodiklių nustatymą, jų stebėjimą, kolegialių organų bei vadovų vertinimą bei už valdymo principų rengimą. Nuosavybės funkciją įgyvendina šakinės ministerijos.

Valstybės kaip savininkės vaidmuo iki ir po susijungimo nesikeitė. 2017 metų kovo 13 d. Vyriausybei patvirtinus savo programos įgyvendinimo planą buvo sujungtos vienodą veiklą vykdančios įmonės – urėdijos, taip jas konsoliduojant ir centralizuojant jų valdymą. Buvo atliktas įmonių veiklos (funkcijų) ir jų teisinės formos peržiūrėjimas. Plane numatytas įmonių valdysenos tobulinimas: akcininkų funkcijas vykdančių institucijų koncentravimas, gerųjų įmonių valdymo praktikų diegimas, kolegialių organų atrankos tobulinimas, nepriklausomų ir profesionalių kolegialių organų narių skaičiaus didinimas. Vyriausybė pagrindiniu programos darbo įgyvendinimo rodikliu įvardino VVĮ skaičiaus sumažinimą iki 30 įmonių 2020 metais. Šiuo metu, sujungus kelių priežiūros įmones bei urėdijas, įmonių skaičius yra sumažėjęs iki 65, nuo 118 Vyriausybės darbo pradžioje.

X3. Santykiai su suinteresuotomis šalimis

VĮ VMU suinteresuotomis šalimis gali laikyti rinkos dalyvius: klientus (esamus bei potencialius), tiekėjus, alternatyvias paslaugas teikiančias įmones.

Pagrindinis medienos įsigijimo būdas yra aukcionas. Aukciono metu klientų teikiamos kainos nėra viešai prieinamos, todėl pirkėjų galia manevruoti kainomis yra ribota. Klientams pereiti pas kitus medienos tiekėjus taip pat nėra lengva, kadangi dažniausiai pasirašomi ilgalaikiai kontraktai, o VĮ VMU teikiama mediena užima didelę rinkos dalį Lietuvoje. VĮ VMU produkcija yra kokybiška ir paklausi rinkoje. VĮ VMU naujų konkurentų grėsmė yra maža, kadangi patekimas į rinką įmanomas tik tampant privataus miško savininku Lietuvoje. Medienos rinka yra stipriai kontroliuojama valstybės, reguliuojamos kirtimo normos ir prekybos taisyklės. Su klientais susijusi grėsmė vertinama kaip žema.

Šiuo metu VĮ VMU samdo rangovus apie 70 proc. medienos ruošos ir miškininkystės darbų atlikti. Rangovai dažniausiai yra smulkios vietinės regioninės reikšmės įmonės, todėl rangovų pasiūla konkrečiuose regionuose yra ribota. Jeigu rangovai nuspręstų drastiškai kelti kainas ir VĮ VMU neturėtų pakankamai resursų savarankiškai atlikti dalį medienos ruošos bei miškininkystės darbų, tai turėtų didelę įtaką VĮ VMU veiklos rezultatams. Su tiekėjais (rangovais) susijusi grėsmė vertinama kaip aukšta.

Dabartinė konkurencinės aplinkos situacija Lietuvoje yra palanki VĮ VMU. Lietuvoje VĮ VMU konkuruoja su privačių miškų savininkais, tiekiančiais medieną, tačiau konkurencija yra ribota dėl VĮ VMU turimos didelės medienos tiekimo (VĮ VMU valdomas miškų sudaro apie pusę visos miško žemės Lietuvoje) ir dėl to, kad veikiama visos Lietuvos teritorijoje. Didelė dalis klientų yra vietiniai ir pastovūs, dėl to nereikia konkuruoti dėl jų su įmonėmis iš užsienio. Padidėjusios medienos tiekimo konkurencijos grėsmė vertinama kaip žema.

Biokuro konkurentų grėsmė yra didesnė, lyginant su medienos žaliavos tiekimu. Lietuvoje pagrindiniai konkurentai yra privačių miškų savininkai, tiekiantys biokuro žaliavą ar biokurą, taip pat didėjanti grėsmė yra baltarusiško biokuro žaliavos ir biokuro importas. Papildoma biokuro konkurencija yra gamtinių dujų tiekėjai, tačiau biokuras, kaip šilumos gamybos žaliava, yra ženkliai pigesnis lyginant su pagrindiniu pakaitalu – gamtinėmis dujomis.

Apvalioji mediena yra pagrindinis VĮ VMU tiekiamas medienos produktas, todėl bendra VĮ VMU konkurencinė grėsmė yra vertinama kaip žema.

X4. Valdybos atsakomybė

Nors reglamentavimas nuolatos tobulinamas, atrankos gairės numato, kad iki 2018 m. sausio 1 d. visų VVĮ, nepriklausomai nuo jų dydžio ar kitų rodiklių, ne mažiau nei 1/2 visų valdybos narių (jei nėra sudaryta stebėtojų taryba) atitiktų nepriklausomumo kriterijus. VĮ valdybose ne mažiau nei 1/5 visų valdybos narių taip pat turi sudaryti darbuotojų atstovai. Atitikti nepriklausomumo kriterijus – būti ne valstybės tarnautojais ar valstybės valdomų įmonių darbuotojais, o kvalifikuotais profesionalais, dirbančiais privačiajame sektoriuje ir turinčiais rinkos, kurioje veikia valstybės valdoma įmonė, žinių, finansų ir strateginio planavimo kompetencijas. Pagrindinės savybės, kurių siekiama formuojant

valdybą, – kompetencija, politinis nešališkumas ir profesionalumas. Tai galima užtikrinti renkant nepriklausomus valdybų ir stebėtojų tarybų narius ir įdiegiant atitinkamą motyvavimo sistemą.

Siekiant didinti VVĮ veiklos skaidrumą, efektyvumą bei diegiant gero valdymo principus, po naujai įtvirtinto reikalavimo VĮ VMU valdybos narių sąrašas buvo atnaujintas, tačiau valdybos funkcijos liko tos pačios: nustatyti įmonės struktūrą, teikti išvadas dėl įmonės veiklos strategijos projekto bei tvirtinti darbuotojų apmokėjimo ir skatinimo taisykles, patarti ir konsultuoti įvairiais strateginiais klausimais. 2019 metų atnaujintais duomenimis VĮ Valstybinių miškų urėdijos valdybą sudaro: keturi nepriklausomi nariai, tarp jų: Europos miškų instituto Bioekonomikos tyrimų grupės tyrėjas, privataus kapitalo ir investicijų valdymo bendrovės UAB „Adventum“ steigėjas ir vadovas, valstybės atstovė - Aplinkos ministerijos Administravimo departamento direktorė bei VĮ Valstybinių miškų urėdijos Kazlų Rūdos regioninio padalinio ekonomistė.

X5. Skaidrumas ir atsakomybė

Valstybė kuria atskaitingumo ir viešumo taisykles, kuriomis turi vadovautis visi joje veikiantys ūkio subjektai. Lietuvos VVĮ privalo veikti laikydamosi tokių pat skaidrumo principų kaip ir bendrovės, kurių akcijomis prekiaujama biržoje. Keturiasdešimt dviejų miškų urėdijų reorganizacija į vieną juridinį asmenį, vien tik konsolidavimas visų su valstybės turto valdymu susijusių iššūkių išspręsti nepajėgs.

Tačiau galime teigti, kad miškų ūkio valdymo pertvarkos žingsniai veda veiklos skaidrumo link, nes įgyvendintas antikorupcinių priemonių viešųjų pirkimų procese planas, pradėtas skaitmenizuoti medienos išteklių gavimo ir naudojimo procesas, pradėta diegti antikorupcinė vadybos bei transporto naudojimo kontrolės sistema, pasirašyta kolektyvinė sutartis įteisinusi darbo teisės normas tarp darbdavio ir VMU darbuotojų.

Taip pat Valstybinių miškų urėdija pasirašė bendradarbiavimo susitarimą su Specialiųjų tyrimų tarnyba (STT) ir Finansinių nusikaltimų tyrimų tarnyba (FNTT). Susitarimų pagrindu siekiama aktyviau keistis informacija ir glaudžiau bendradarbiauti kovojant su galimais korupcijos atvejais valstybinių miškų ūkyje bei galimais finansiniais nusikaltimais valstybinių miškų sektoriuje.

Remiantis Europos Sąjungos ir kitų šalių praktika, steigiami audito komitetai, kurie prižiūri įmonių finansinių ataskaitų rengimo procesą ir užtikrina vidaus kontrolės, vidaus audito ir rizikos valdymo sistemų efektyvumą bei neleistinos veiklos prevenciją.

Taip pat svarbu pažymėti, kad VMU 2019 – 2023 strategijoje nurodoma, kad VĮ VMU siekia didinti visuomenės pasitikėjimą VĮ VMU veikla, viešinant objektyvią ir suprantamą informaciją.

X6. Žmogiškieji ištekliai

VĮ VMU valdyme diegiami gerosios personalo valdymo ir ugdymo praktikos principai. VĮ VMU valdymo struktūra šiuo metu yra peržiūrima ir atnaujinama, siekiant užtikrinti efektyvius veiklos procesus. 2018 m. buvo iš esmės peržiūrėta ir suvienodinta organizacinė struktūra, parengtas naujas centrinės administracijos organizacinės struktūros projektas, įsigaliojęs nuo 2019 m.

Vienas iš žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos prioritetų 2018 m. – VĮ VMU darbuotojų atlygio sistemos parengimas: esamos atlygio sistemos analizė, atlyginimų dydžio palyginimas su rinkos dydžiais, pareigybių vertinimas, pareigybių matricos sudarymas, naujų atlygio dydžių nustatymas. Naują atlygio sistema įdiegta nuo 2019 m. sausio mėn. Remiantis VĮ VMU 2018 m. III ketv. atliktos darbuotojų apklausos rezultatais, didžioji dalis VĮ VMU darbuotojų yra patenkinti arba vidutiniškai patenkinti savo darbo aplinka, santykiais su kolegomis bei darbo funkcijų aiškumu. Kriščiau vertinama komunikacija tarp padalinių, motyvacija ir darbo krūvis bei tobulėjimo perspektyvos – šioms sritims numatoma skirti itin didelį dėmesį tolesnėje VĮ VMU veikloje ir strategijoje.

Įvykus VĮ VMU reorganizacijai buvo prarasta tik iki 10 proc. darbuotojų. 2018 m. VĮ VMU aktyviai vykdė vadovų ir centrinės administracijos darbuotojų atrankos procesus. Po reorganizacijos, VĮ VMU toliau siekia sutelkti aukštų vadybinių kompetencijų turinčius darbuotojus, išmanančius miško ūkio veiklą bei turinčius aukštas vadybines kompetencijas.

X7. Technologinė pažanga

VĮ VMU informacinių technologijų, branda šiuo metu yra vidutinė. Atsižvelgiant į tai, kad iki 2018 m. veiklą vykdė 42 atskiros urėdijos ir nebuvo jokio centralizuoto požiūrio, šiuo metu pagrindinis iššūkis yra veiklą administruojančių ir apskaitančių informacinių sistemų suvienodinimas tarp padalinių. Net jei iki 2018 m. buvo naudojamos tos pačios IS, procesai jose labai skiriasi – tai apsunkina duomenų apjungimo galimybes. Ilgainiui yra siekiama skaitmenizuoti visus pagrindinės veiklos bei palaikančių veiklų procesus, įdiegiant vieningą informacinę miškų valdymo sistemą. Šie tikslai atsispindi strategijoje.

Tobulėjančios technologijos ir jų prieinamumas sukuria paskatas diegti inovacijas, didinti VĮ VMU veiklos efektyvumą ir kokybę bei gerinti kasdienį darbuotojų darbą. Miško išteklių valdymo skaitmenizavimas ir didieji duomenys („big data“) gali prisidėti prie miško žemėlapių tobulinimo, miškų planavimo ir inventorizacijos tikslumo. Lazerių panaudojimas, detalesnė informacija apie dirvožemio savybes, mobilūs įrenginiai ir debesies technologija paremtos paslaugos gali padėti efektyviau tvarkyti mišką bei mažinti poveikį aplinkai. Neribotos informacijos perdavimo realiu laiku galimybės leidžia užtikrinti aukštą veiklos kontrolę bei palengvina valdymo sprendimų priėmimą. Tobulėjančios technologijos leidžia modernizuoti bei didinti veiklos efektyvumą. Remiantis realistiniu VĮ VMU finansų prognozės scenarijumi, per 2019–2023 m. laikotarpį VĮ VMU planuoja skirti apie 2 mln. eurų investicijoms informacinių technologijų ir inovacijų diegimui įmonės veikloje.

X8. Paslaugų kokybė

Kad būtų galima vertinti VĮ VMU teikiamų paslaugų kokybę pirmiausia išskiriamos VĮ VMU veiklos: miškotvarka, medienos ruoša, medienos prekybą, miško įveisimas, atkūrimas ir priežiūra, medelynai, miško infrastruktūra ir socialinės funkcijos bei kitų komercinių veiklų vystymas.

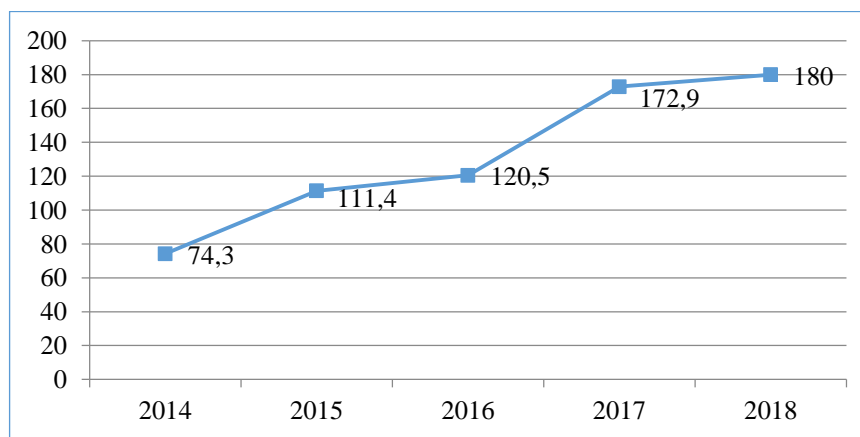
Pagrindinės VĮ VMU veiklos siejamos su žaliavų ar produktų teikimu VĮ VMU klientams. Bendrai VĮ VMU procesams itin didelę svarbą turi turto, infrastruktūros bei žmogiškųjų išteklių efektyvus ir tinkamas panaudojimas. Iki urėdijų susijungimo visas veiklas vykdė atskiros keturiasdešimt dvi urėdijos, todėl susistemintas miškų ūkio paslaugų kokybės vertinimas miškų ūkio nebuvo galimas, o minėtiems veiksniams veiklos ataskaitose skiriamas nedaug dėmesio.

Vykdamą pertvarką VĮ VMU siekiama gerinti veiklos procesų skaidrumą bei efektyvumą, taip pat įgyvendinti palaikančiųjų funkcijų centralizavimą investuojant į naujų informacinių technologijų bei sistemų diegimą stengiant kuo efektyviau panaudoti turto, infrastruktūros bei žmogiškuosius išteklius. Po urėdijų susijungimo šioms veiksnams naujai sudarytoje VĮ VMU 2019 – 2023 veiklos strategijoje skiriama itin daugiau dėmesio.

X9. Biudžeto valdymas

VĮ VMU finansinė būklė yra pakankamai gera ir stabili. VĮ VMU vykdoma pagrindinė veikla generuoja stabilią grąžą valstybei – 40 mln. eur per metus. Sudarinėjamos ilgalaikės sutartys medienos prekybos srityje leidžia užtikrinti pastovius pinigų srautus, lemiančius veiklos likvidumą. Ruošiantis reorganizacijai, investicijos reorganizuojamose įmonėse buvo ribojamos, todėl sukauptas rezervas pertvarkos, modernizavimo ir procesų harmonizavimo veikloms. VĮ VMU pelningumas, lyginant su kitomis valstybės valdomomis įmonėmis Lietuvoje, yra vienas stabiliausių ir didžiausių. Remiantis realistiniu VĮ VMU finansų prognozės scenarijumi, 2019–2023 m. periodu VĮ VMU kasmet planuoja skirti 16 mln. Eur investicijoms. 2 mln. eurų investicijų bus skirta VĮ VMU veiklos efektyvumo didinimui.

Valstybės valdomų įmonių į valstybės biudžetą sumokėtų dividendų ir pelno įmokų suma padidėjo dešimteriopai tarp 2009 ir 2011 metų – už 2011 metus valstybės valdomos įmonės į biudžetą pervedė 152,1 mln. eurų dividendų ir pelno įmokų. Tiesa, už 2012 ir 2013 metus į biudžetą buvo pervestos kiek kuklesnės dividendų ir pelno įmokų sumos – atitinkamai 17,7 ir 16,8 mln. eurų. Visgi, nuo 2014 metų įmokos vėl pradėjo augti ir 2014 metais siekė 74,3 mln. eurų, 2015 metais – 111,4 mln. eurų, 2016 metais – 120,5 mln. eurų, 2017 metais – net 172,9 mln. eurų, o 2018 metais - net 180 mln. eurų. (žr. 20 pav.).



20 pav. VĮ į valstybės biudžetą sumokėtų dividendų ir pelno įmokų suma. mln. eur. (Sudaryta autorės pagal Valstybinės miškų tarnybos skelbiamus duomenis)

Vertinama, kad biudžeto valdymas abiem laikotarpiais buvo atliekamas, urėdijų finansinė būklė tik gerėja, reikšmingų pasikeitimų jį vertinant nepastebėta.

X10. Reglamentavimas, administracinė našta

Per pastaruosius kelerius metus galima įvyko ženklų pokyčių VĮ VMU valdysenoje, tačiau pastebima perdėta informacinių įpareigojimų našta. Remiantis 2017 m. „JPP kurk Lietuvai“ atliktu VVĮ administracinės naštos tyrimu išskiriama, kad VĮ Vilniaus miškų urėdijai per metus tenka 679 dokumentų administracinė našta. Iš jų 129 reguliarūs atsiskaitymai, 91 strategija, 228 finansinės ataskaitos, 46 neregulios ataskaitos, 185 dokumentai teikiant informaciją kitoms institucijoms, 28 pertekliniai reikalavimai. Taip pat pažymėtina, kad kadangi šiam tyrimui buvo prašoma pateikti 2015 metų duomenis apie tais metais aktualią našta, kai kurie informaciniai įpareigojimai yra pasikeitę. Didžiausias pokytis – įsigaliojus naujai Skaidrumo gairių redakcijai, nuo 2016 m. rugpjūčio 18 d., buvo panaikinta prievolė teikti tarpinius 3, 9 ir 12 mėnesių finansinių ataskaitų rinkinius, taip gana reikšmingai sumažinant su finansinėmis ataskaitomis susijusią administracinę našta.

Vertinant informacijos srautus iki susijungimo akivaizdu, kad reikšminga dalis įmonių teikiamos informacijos nebuvo adekvačiai panaudojama, informaciniai įsipareigojimai buvo per dideli. Bendrai visų miškų urėdijų administracinė našta iki susijungimo buvo tikrai milžiniška. Todėl pirmiausia, galima drąsiai teigti, kad pagal EBPO rekomendacijas atliktas keturiasdešimt dviejų miškų urėdijų apjungimas į vieną įmonę sumažino administracinę našta ir labai stipriai prisidėjo prie valstybės valdomų įmonių efektyvinimo. Panaikintas administravimo ir valdymo funkcijų dubliavimas, sumažintos laiko sąnaudos, sumažintas fizinių dokumentų naudojimas. Nėra atlikto tyrimo kokia administracinė našta bus VĮ VMU, tačiau informaciniai įsipareigojimai urėdijai bus tikrai mažesni.

X11. Išoriniai veiksniai (politiniai, socialiniai, ekonominiai, teisiniai)

VĮ VMU negali kontroliuoti Strategijoje minimų išorinių veiksnių, tačiau jie nuolat turi būti vertinami bei analizuojami. Taip sudaromos prielaidos VĮ VMU vadovybei laiku pastebėti besikeičiančias aplinkybes, laiku numatyti riziką, išvengti kylančių grėsmių ir pasinaudoti atsiradusiomis plėtros bei verslo vystymo galimybėmis. Iki urėdijų susijungimo išorinių veiksnių vertinimas buvo atliekamas atskirai kiekvienos urėdijos keliems metams sudaromoje veiklos strategijos ataskaitoje ir stebimi individualiai pagal poreikį, po susijungimo šie veiksniai apibendrintai pateikiami VĮ VMU 2019 – 2023 veiklos strategijos ataskaitoje. Bendrai galima teigti, kad išoriniai veiksniai turi įtakos veiklos apimtims ir apriboja sprendimų galimybes tiek iki tiek po urėdijų susijungimo. Vertinama, kad išorinių veiksnių analizė abiem laikotarpiais buvo atliekama, reikšmingų pasikeitimų juos vertinant nepastebėta.

Politiniai veiksniai ir jų poveikis

Nepriklausomai nuo miškų nuosavybės formos Lietuvos miškai yra nacionalinis turtas, kuriam keliami ekologinių, ekonominių bei socialinių visuomenės reikmių tenkinimo tikslai. Lietuvoje yra formuojama ilgalaikė miškų ūkio politika, suderinta su kitų šalies ūkio šakų politikomis ir šalies tradicijomis bei nacionalinių teisės aktų reikalavimais. VĮ VMU kaip valstybės miškų valdytoja privalo prisidėti prie Lietuvos miškų ūkio politikos įgyvendinimo.

VĮ VMU priklausomumas nuo politinių veiksnių turi įtakos veiklos apimtims bei apriboja galimybes (sprendimų laisvę) įgyvendinti strateginius sprendimus. VĮ VMU yra valstybės valdoma įmonė, todėl taip pat gali būti priklausoma nuo LR Vyriausybės strategijos bei įgyvendinamų sprendimų. VĮ VMU

pajamos yra tiesiogiai priklausomos nuo LR aplinkos ministerijos nustatomų kirtimų apimčių. Šiuo metu patvirtinta kirtimo norma 2019-2023 m. Tačiau esant kirtimo normos pakeitimams, tai turėtų tiesioginės įtakos Įmonės kirtimų apimtims ir pajamoms.

Priklausomai nuo politinių sprendimų dėl VĮ VMU mokesčių, gali kisti VĮ VMU veiklos rezultatas. LR aplinkos ministerija įpareigojo VĮ VMU didinti biokuro ir biokuro žaliavos pasiūlos apimtį (2019 m. – iki 367 tūkst. m³; 2023 m. – iki 500 tūkst. m³). 2018 m. apimtys – apie 260 tūkst. m³. Planuojama, kad strateginio planavimo laikotarpiu VĮ VMU pajamos iš biokuro ir antrinės miško žaliavos pardavimo išaugs nuo 5,6 iki 10,7 mln.

Socialiniai veiksniai ir jų poveikis

Netiesioginį, bet reikšmingą poveikį VĮ VMU veiklai daro socialiniai veiksniai, tokie kaip miškų ūkio tradicijų tęstinumas, visuomenės požiūris į miškų naudojimą, VĮ VMU kaip įmonės bei darbdavio įvaizdis visuomenėje.

Lietuvos miškų ūkis turi laikmečio išbandytas tradicijas. Lietuvos miškų ūkiui visuomenėje priskiriama didelė sentimentalioji vertė, todėl į miškų ūkio reformas ir pertvarkymą, naujovių diegimą žiūrima ypač atsargiai ir kritiškai. Miškų ūkio reforma yra plačiai nušviečiama žiniasklaidos priemonėse, kartais reformai suteikiamas neigiamas atspalvis. Siekiant valdyti socialinių veiksnių įtaką VĮ VMU veiklai, strateginės iniciatyvos turi būti vykdomos nuosekliai ir atsakingai, aiškiai komunikuojamos visuomenei.

VĮ VMU siekia gerinti įmonės ir darbdavio įvaizdį visuomenėje. VĮ VMU 2019 – 2023 strategijoje nurodoma, kad įmonės vadovų ir darbuotojų ugdymui bus skiriamas didesnis dėmesys.

Taip pat labai svarbu pastebėti, kad Lietuvoje yra gerai išvystyta miškų sektoriaus žinias teikiančių Lietuvos mokslo įstaigų sistema (Aleksandro Stulginskio universitetas, Kauno miškų ir aplinkos inžinerijos kolegija bei kitos mokslo institucijos), tai lengvina VĮ VMU darbuotojų paieškos procesą.

Ekonominiai veiksniai ir jų poveikis

Medienos rinka yra cikliška – iš dalies priklauso nuo statybų sektoriaus bei bendro ekonomikos augimo. Šiuo metu tiek Lietuvos, tiek ES ekonomika auga. Medienos baldų ir medienos detalių namų statyboje paklausos augimas teigiamai veikia medienos paklausą. Atsižvelgiant į tai, trumpuoju ir vidutiniu laikotarpiu medienos žaliavos kainos turėtų išlikti stabilios arba kilti.

Ekonomikos svyravimai gali paveikti VĮ VMU pajamas dėl produkcijos paklausos kitimo ir medienos žaliavos kainų svyravimų. Galimi tiek kainų augimo, tiek kritimo scenarijai. 2007-2017 m. periodu Lietuvoje apvaliosios medienos kainos vidutiniškai svyravo 17 proc., vidutinis metinis augimas siekė 1,8 proc. The Global Forest Products Model prognozuoja bendrą 20 proc. apvalios medienos produkcijos kainų augimą iki 2030 m. Apvaliosios medienos pardavimai yra pagrindinis VĮ VMU pajamų šaltinis, todėl prognozuojamas augimas turėtų tiesioginę teigiamą įtaką VĮ VMU pajamoms. Kita vertus, ekonominis nuosmukis neigiamai paveiktų apvaliosios medienos paklausą ir kainas ir lemtų VĮ VMU pajamų kritimą.

Teisiniai veiksniai ir jų poveikis

Teisinis reglamentavimas turi esminę įtaką VĮ VMU veiklai, kadangi tiek VĮ VMU veikla, tiek visa Lietuvos medienos rinka yra stipriai kontroliuojama valstybės.

Pagrindiniai miškų ūkio veiklą Lietuvos miškuose reglamentuojantys ir tikslus nustatantys teisės aktai yra:

- LR miškų įstatymas;
- Nacionalinė miškų ūkio sektoriaus plėtros 2012-2020 m. programa;
- Privačių miškų tvarkymo ir naudojimo nuostatai;
- Miško atkūrimo ir įveisimo nuostatai;
- Miško sanitarinės apsaugos taisyklės;
- Miško kirtimų taisyklės;
- Miškų priešgaisrinės apsaugos taisyklės;
- LR Vyriausybės patvirtinta metinė valstybinių miškų pagrindinių kirtimų norma;
- LR aplinkos ministro patvirtinta pagrindinių ir tarpinių miško kirtimų norma;
- Prekybos valstybiniuose miškuose pagaminta žaliavine mediena ir miško kirtimo liekanomis tvarka;
- Apvaliosios medienos klasifikavimo ir ženklinimo taisyklės;
- Apvaliosios medienos apskaitos tvarkos aprašas;
- Kelių įstatymas ir kelių techninis reglamentas;
- Privalomosios miško įveisimo, atkūrimo, apsaugos, tvarkymo darbų ir gamtotvarkos priemonių miškuose įgyvendinimo normos.

Bet kurio iš aukščiau paminėtų teisės aktų pakeitimai arba naujų miškų ūkį reglamentuojančių įstatymų priėmimas turėtų įtakos VĮ VMU veiklai. Siekiant minimizuoti teisinių veiksmų poveikį veiklai, VĮ VMU aktyviai dalyvauja svarstant teisės aktų pakeitimus LR aplinkos ministerijoje.

Atlikus miškų urėdijų efektyvaus valdymo veiksmų analizę pateikiama apibendrinta lentelė iki ir po susijungimo kiekvienam iš veiksmų suteikiant kodą nuo X1 iki X11 bei juos apibrėžti balinėje sistemoje. 0 balų – kai ties analizuojamu veiksmu niekas po urėdijų susijungimo niekas nepasikeitė; 0,5 balo – kai po susijungimo pateikta planinės informacijos, atlikta analizė, nurodymai kokių veiksmų bus imtasi siekiant efektyvumo miškų urėdijų veikloje. 1 balas – kai po susijungimo jau yra atliktų realių veiksmų užtikrinančių efektyvesnę valstybinių miškų urėdijos valdymą (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Efektyvaus VĮ valdymo veiksmų vertinimas iki ir po miškų urėdijų susijungimo (sudaryta autorės)
Iki susijungimo – 4 balai

1											
0,5											
0											
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11

1											
0,5											
0											
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11

X1. Valstybės nuosavybės teisės pagrindimas

X2. Valstybės kaip savininkės vaidmuo

X3. Santykiai su suinteresuotomis šalimis

X4. Valdybos atsakomybė

X5. Skaidrumas ir atsakomybė

X6. Žmogiškieji ištekliai

X7. Technologinė pažanga

X8. Paslaugų kokybė

X9. Biudžeto valdymas

X10. Reglamentavimas, administracinė našta

X11. Išoriniai veiksniai (politiniai, socialiniai, ekonominiai, teisiniai)

Atlikus miškų urėdijų efektyvaus valdymo veiksnių vertinimą galime daryti išvadą, kad miškų urėdijų efektyvumas po susijungimo efektyvaus valdymo veiksnių požiūriu išaugo 50 %. Vertinant balais efektyvumas po susijungimo siekia 8 balus, kai tuo tarpu iki reorganizacijos buvo 4 balai. Pasikeitimai, naujos planinės informacijos skelbimas, naujų analizių atlikimas, naujų nurodymų pateikimas vertinamas kaip efektyvumo miškų urėdijų veikloje siekimas, realių veiksmų atlikimas vertinamas kaip efektyvumo valstybinių miškų urėdijos valdyme užtikrinimas. Apibendrinant pateiktą vertinimą galime matyti, kokie veiksniai pasikeitė labiausiai, kurie šiek tiek pagerėjo ir kurie nesikeitė po reorganizacijos iš viso:

Pasikeitė: X5 ir X10;

Pagerėjo: X1, X6, X7, X8 ir X9;

Nesikeitė: X2, X3, X4, X11.

Didžiausi pasikeitimai buvo pastebėti perėjimuose iš raudonos į žalią skiltyse, t.y X5 - Skaidrumas ir atsakomybė, X10 - Reglamentavimas, administracinė našta veiksmuose. Ne tik planuojama bet jau ir įgyvendinta nemaža dalis antikorpucinių priemonių, pasirašyta daug bendradarbiavimo susitarimų, viešinama objektyvi ir suprantama informacija, todėl drąsiai galima teigti, kad miškų ūkio valdymo pertvarkos žingsniai veda veiklos skaidrumo link. O vertinant informacijos srautus iki ir po susijungimo pastebėta, kad pagal EBPO rekomendacijas atliktas keturiasdešimt dviejų miškų urėdijų apjungimas į vieną įmonę sumažino administracinę naštą ir labai stipriai prisidėjo prie valstybės

valdomų įmonių efektyvinimo. Panaikintas administravimo ir valdymo funkcijų dubliavimas, sumažintos laiko sąnaudos, sumažintas fizinių dokumentų naudojimas.

Pagerėjimas buvo fiksuojamas perėjimuose iš raudonos į oranžinę ir iš oranžinės į žalią skiltyse. Trumpai apibendrinant šiuos efektyvumą lemiančius veiksnius galima teigti, kad vykdant pertvarką VĮ VMU siekiama gerinti veiklos procesų skaidrumą bei efektyvumą įgyvendinant naujų informacinių technologijų bei vieningos sistemos diegimą, ruošiant bei viešinant detaliau reglamentuotus, individualizuotais sprendimais grįstus lūkesčių raštus, stengiantis kuo efektyviau panaudoti turto, infrastruktūros bei žmogiškuosius išteklius, Po urėdijų susijungimo šiems veiksniams naujai sudarytoje VĮ VMU 2019 – 2023 veiklos strategijoje skiriama itin daugiau dėmesio. Šie tikslai atsispindi strategijoje.

Tuo tarpu vertinant nesikeitusius veiksnius galima daryti išvadą, kad bendrai valstybės kaip savininkės vaidmuo iki ir po susijungimo nesikeitė, santykiškai su rinkos dalyviais: klientais, tiekėjais, alternatyvias paslaugas teikiančiomis įmonėmis išliko tiek pat svarbūs, nes reorganizuotos VĮ VMU veikla ir valdymo forma nesikeitė. Siekiant didinti VVĮ veiklos skaidrumą, efektyvumą bei diegiant gero valdymo principus, po naujai įtvirtinto reikalavimo VĮ VMU valdybos narių sąrašas buvo atnaujintas, tačiau valdybos funkcijos liko tos pačios, o išorinių veiksnių poveikio vertinimas priklauso nuo situacijos, kintantis, todėl vienareikšmiško vertinimo būti negali.

Atlikus miškų urėdijų jungimosi efektyvumo vertinimą galime teigti, kad vis tik šių urėdijų susijungimas buvo didelis žingsnis efektyvesnio valdymo link. Aiškaus, struktūrizuoto plano turėjimas ir nuolatinis efektyvumą lemiančių veiksnių valdymas yra efektyvaus valdymo užtikrinimas. Vertinant balais efektyvumas dėl strateginio plano parengimo išaugo iki 100 % ir siekia 7 balus po susijungimo, kai tuo tarpu iki urėdijų pertvarkos siekė vos 2,5 balo. Didžiausi pasikeitimai buvo pastebėti strateginių kryptių ir siektinų veiklos rodiklių etapuose. Efektyvumas po susijungimo efektyvaus valdymo veiksnių požiūriu išaugo 50 % ir po susijungimo siekia 8 balus, kai tuo tarpu iki reorganizacijos buvo 4 balai. Pasikeitimai, naujos planinės informacijos skelbimas, naujų analizių atlikimas, naujų nurodymų pateikimas, realių veiksmų atlikimas vertinamas kaip efektyvumo valstybinių miškų urėdijos valdyme užtikrinimas.

Ankstesnių tyrimų analizė parodė, kad iki šiol nebuvo suformuoto vieningo modelio, sistemos kompleksiniam urėdijų veiklos veiksmingumui įvertinti, todėl sukurtas valstybinių įmonių efektyvumo vertinimo modelis leido įvertinti, kad šių urėdijų susijungimas buvo didelis žingsnis efektyvesnio valdymo link. Sudaryta miškų vertinimo metodika naudinga tolimesnei miško ūkio plėtrai ir aktyvėjimui, skatina miškų urėdijų veiklos veiksmingumo tyrimus. Atliktas vertinimas išskyrė silpnąsias valdymo sritis, padėjo atskleisti dar tik besivystančius procesus todėl tolimesniems tyrimams tikslinga būtų vertinti kaip sekasi įgyvendinti šiuo metu dar tik planuojamus atlikti projektus, stiprinti bei efektyvinti urėdijų veiklą.

Išvados

1. Valstybinių įmonių vaidmuo svarbus visų šalių ekonomikoje, tačiau veiklos rezultatai ir valdymo reformos pasaulyje labai skiriasi, valstybės formuoja skirtingas politikos kryptis ir priima priešingus sprendimus dėl jų įsitraukimo į ekonominę veiklą. Skirtinga valstybinių įmonių rinkos dalis ekonomikoje, augantis valstybinių įstaigų dominavimas išryškina skirtingas šalių praktikas, problemas ir siekius, didėja poreikis praktiškai apibrėžti bei efektyvinti valstybinių įstaigų valdymą. Tiek pasaulinė tiek Lietuvos patirtis išskyrė valstybinių įstaigų jungimosi veiksnį, tačiau išliko problema kaip įvertinti šių įstaigų susijungimo efektyvumą.
2. Kiekvienos organizacijos veiklai daro poveikį visa eilė išorinių ir vidinių veiksnių, kurie labai priklauso nuo įmonės veiklos specifikos ir tik sėkmingas jų derinimas, modeliavimas bei įgyvendinimas užtikrina efektyvų organizacijos valdymą. Atlikta mokslinės literatūros analizė leido suprasti, kad visos valstybinių įmonių jungimosi priežastys ir metodai sietini su efektyvesniu valdymu, tačiau trūksta tyrimų valstybinių įmonių jungimo srityje, todėl tolesnėje darbo analizėje buvo analizuojami įmonių efektyvumo vertinimo metodai, iš jų nustatyta, kad tinkamiausias modelis įmonių jungimosi efektyvumo vertinimui būtų – modifikuotas efektyvumo piramidės modelis.
3. Sudaryta valstybinių įmonių jungimosi efektyvumo vertinimo metodika apjungiant autorių išskiriamus valstybinių įmonių efektyvumą lemiančius veiksnius kartu su efektyvumo piramidės modeliu. Pagal sudaryto valstybinės įmonės efektyvumo vertinimo modelio koncepciją turi būti apibrėžiamas valstybinės įmonės misija, strateginis planas, aptariami konkretūs veiksniai, kurių imsis organizacija siekdama efektyvumo bei pateikiama kiekybinė ar kokybinė informacija reikalinga šiems veiksniams pasiekti. Vertinimas turi būti atliktas pasitelkiant balų sistemą. Modelis tikrinamas miškų urėdijų jungimosi atveju, jo analizė pateikta visų modelyje išskirtų veiksnių atžvilgiu.
4. Patikrinus modelį Lietuvos miškų urėdijų atveju galime daryti išvadą, kad aiškaus, struktūrizuoto plano turėjimas ir nuolatinis efektyvumą lemiančių veiksnių valdymas yra efektyvaus valdymo užtikrinimas. Efektyvumas dėl strateginio plano parengimo išaugo iki 100 % ir siekia 7 balus po susijungimo, kai tuo tarpu iki urėdijų pertvarkos siekė vos 2,5 balo. Didžiausi pasikeitimai buvo pastebėti strateginių krypčių ir siektinų veiklos rodiklių etapuose. Efektyvumas po susijungimo efektyvaus valdymo veiksnių požiūriu išaugo 50 % ir po susijungimo siekia 8 balus, kai tuo tarpu iki reorganizacijos buvo 4 balai. Pasikeitimai, naujos planinės informacijos skelbimas, naujų analizių atlikimas, naujų nurodymų pateikimas, realių veiksmų atlikimas vertinamas kaip efektyvumo valstybinių miškų urėdijos valdyme užtikrinimas. Atlikus miškų urėdijų jungimosi efektyvumo vertinimą galime teigti, kad vis tik šių urėdijų susijungimas buvo didelis žingsnis efektyvesnio valdymo link. Sudaryta miškų vertinimo metodika naudinga tolimesnei miško ūkio plėtrai ir aktyvėjimui, skatina miškų urėdijų veiklos veiksmingumo tyrimus.

Literatūros sąrašas

1. Baldwin, R., & Black, J. (2008). Really responsive regulation. *The modern law review*, 71(1), 59-94.
2. Baltic institute of Corporate Governance, "Guidance on Board effectiveness". Prieiga per internetą: <http://www.bicg.eu/wp-content/uploads/2016/02/Guidance-on-Board-Effectiveness-EN.pdf>
3. Banchieri, L., Campa Planas, F., & Sanchez Rebull, M. (2012). What has been said, and what remains to be said, about the Balanced Scorecard?.
4. Beheshti, H. M., & Beheshti, C. M. (2010). Improving productivity and firm performance with enterprise resource planning. *Enterprise Information Systems*, 4(4), 445-472.
5. Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2012). *Fundamentals of financial management*. Cengage Learning.
6. Brudan, A. (2010). Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 109-123.
7. Bruton, G. D., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Stan, C., & Xu, K. (2015). State-owned enterprises around the world as hybrid organizations. *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 92-114.
8. Clò, S., Del Bo, C. F., Ferraris, M., Florio, M., Vandone, D., & Fiorio, C. (2015). Public enterprises in the market for corporate control: recent worldwide evidence. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86(4), 559-583.
9. Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization theory and design*. Cengage learning EMEA.
10. David, R., & Jenson Joseph, E. (2014). Study on performance measurement systems—Measures and Metrics. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 577.
11. Dipboye, R. L. (2018). Leader Emergence and Effectiveness in Organizations. In *The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 441-493). Emerald Publishing Limited.
12. EFQM Key features and benefits of the EFQM Model. (2015). Prieiga per internetą: <http://qualityassociation.lt/wp-content/uploads/2014/12/Key-features-and-benefits-of-the-EFQM-Model.pdf>
13. Ennsner-Jedenastik, L. (2014). Political control and managerial survival in state-owned enterprises. *Governance*, 27(1), 135-161.
14. European Commission (2016), "State-Owned Enterprises in the EU: Lessons Learnt and Ways Forward in a Post-Crisis Context". ISSN 2443-8014 (online). Prieiga per internetą: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/ip031_en_2.pdf
15. Fan, J., Wong, T. J., "Institutions and Organizational Structure: The Case of State-Owned Corporate Pyramids", *Oxford Journals*, Volume 29, Issue 6, 2013
16. Fecher-Bourgeois, F., Bance, P., & Obermann, G. (2015). Serving the general interest with public enterprises. New forms of governance and trends in ownership. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86(4), 529-718.
17. Florio, M. (2014). Contemporary public enterprises: innovation, accountability, governance.

18. Florio, M., Ferraris, M., & Vandone, D. (2018). Motives of mergers and acquisitions by state-owned enterprises: A taxonomy and international evidence. *International Journal of Public Sector Management*, 31(2), 142-166.
19. Gonzalez, M. M., Perelman, S., & Trujillo, L. (2009). Tracking the stepwise effects of regulatory reforms over time: a 'back-door' approach. *Applied Economics*, 41(2), 211-218.
20. Grossi, G., Papenfuß, U., & Tremblay, M. S. (2015). *Corporate governance and accountability of state-owned enterprises: relevance for science and society and interdisciplinary research perspectives. International Journal of Public Sector Management*, 28(4/5), 274-285.
21. Hampton, P. (2005). Reducing administrative burdens: effective inspection and enforcement. HM Stationery Office.
22. Hayek, F. A. (2016). The meaning of competition. *Econ Journal Watch*, 13(2), 360-373.
23. Hemel, D. (2011). Regulatory Consolidation and Cross-Border Coordination: Challenging the Conventional Wisdom. *Yale J. on Reg.*, 28, 213.
24. Heras-Saizarbitoria, I., Marimon, F., & Casadesús, M. (2012). An empirical study of the relationships within the categories of the EFQM model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(5-6), 523-540.
25. Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard—a strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational Management*, 29(2), 167-176. Prieiga per internetą: http://www.svuredija.lt/media/file/Veiklos%20ataskaitos/2016%20metai/2016m%20Metiniu%20finansiniu%20ataskaitu%20rinkinys/2016_Veiklos_Ataskaita_METINE.pdf
26. Jocius, A. (2017). Valstybės valdomų įmonių valdymo efektyvinimas. Nuosavybės funkcijos stiprinimas. Koordinacinės funkcijos užtikrinimas. Kurk Lietuvai. Prieiga per internetą: <http://kurk.lt/wp-content/uploads/2017/09/Koordinacinio-centro-tyrimas-pilnas-WEB.pdf>
27. Jocius, A., Folk, V. (2017) Valstybės valdomų įmonių efektyvinimas. Administracinės naštos mažinimas. Prieiga per internetą: <http://kurk.lt/wp-content/uploads/2017/03/Tyrimo-rezultatai-ir-i%C5%A1vados.pdf>
28. Jurjonienė, G. (2015). Pažanga siekiant inovatyvaus viešojo sektoriaus šalyje. Prieiga per internetą: <https://www.lietuva2030.lt/lt/download/5ce5d3c45cb7592aeb064dd7103b6338935daa7c2beb19bbe4/1>
29. Jurkonis, L. (2012). Valstybės valdomų įmonių valdymo kontrolės ir autonomijos poveikis veiklos efektyvumui. *politologija*, 66(2), 3-31.
30. Jurkonis, L., Merkliopas, Š., & Kyga, K. (2016). IMPACT OF THE CORPORATE GOVERNANCE REFORM ON THE MANAGEMENT EFFECTIVENESS OF STATEOWNED ENTERPRISES IN LITHUANIA IN 2012–2014. *Ekonomika*, 95(2), 158-178.
31. Journey, Corrine. 2017. The World's Largest Public Companies 2017. *Forbes*. 24 May. Prieiga per internetą: <https://www.forbes.com/sites/corinnejourney/2017/05/24/the-worlds-largest-public-companies-2017/#6ee6afb4508d>
32. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). The balanced scorecard: an excerpt from the CGMA book 'Essential Tools for Management Accountants'. *Journal of Accountancy*, 221(5), 39-42.
33. Kim, C. J., & Ali, Z. (2017). Efficient Management of State-Owned Enterprises: Challenges and Opportunities.

34. Larsson, R., Brousseau, K. R., Driver, M. J., & Sweet, P. L. (2004). The secrets of merger and acquisition success: A co-competence and motivational approach to synergy realization. *Mergers and acquisitions: Creating integrative knowledge*, 3-19.
35. Liang, H., Ren, B., & Sun, S. L. (2015). An anatomy of state control in the globalization of state-owned enterprises. *Journal of International Business Studies*, 46(2), 223-240.
36. Lietuvos Respublikos aplinkos ministerijos 2017-02-17 raštas Nr. 48-1-D8-1215 „Dėl EBPO rekomendacijos įgyvendinimo“.
37. LIETUVOS RESPUBLIKOS MIŠKŲ ĮSTATYMAS Suvestinė redakcija nuo 2018-01-01 iki 2018-10-31 Prieiga per internetą: <https://www.vivmu.lt/wp-content/uploads/2018/08/LR-Mi%C5%A1k%C5%B3-%C4%AFstatymas.pdf>
38. LIETUVOS RESPUBLIKOS VYRIAUSYBĖ. NUTARIMAS DĖL METINĖS VALSTYBINIŲ MIŠKŲ PAGRINDINIŲ MIŠKO KIRTIMŲ NORMOS 2019–2023 METAMS PATVIRTINIMO. Prieiga per internetą: https://eseimas.lrs.lt/rs/lasupplement/TAP/e5bdbdc093d311e8aa33fe8f0fea665f/a8a9cbe293d411e8aa33fe8f0fea665f/format/ISO_PDF/
39. LIETUVOS RESPUBLIKOS VYRIAUSYBĖ. NUTARIMAS. Dėl kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės valdybą ir kandidatų į valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės visuotinio akcininkų susirinkimo renkama kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašo patvirtinimo. Prieiga per internetą: <https://www.etar.lt/portal/lt/legalAct/Obf2e080199b11e58569be21ff080a8c/wOVgJiduMW>
40. Lietuvos valstybės valdomų įmonių veikla 2017 metais. Tarpinė ataskaita. Sausis –Birželis. Prieiga per internetą: https://vkc.sipa.lt/wp-content/uploads/2018/09/6men_Ataskaita_2017.pdf
41. Lietuvos valstybės valdomų įmonių veikla 2017 metais. Tarpinė ataskaita. Sausis –Birželis. Prieiga per internetą: https://vkc.sipa.lt/wpcontent/uploads/2018/09/VV_Ataskaita_2018_LT_WEB.pdf
42. Lietuvos valstybės valdomų įmonių veikla 2018 metais. Tarpinė ataskaita. Sausis –Birželis. Prieiga per internetą: <https://www.vkc.sipa.lt/wp-content/uploads/2018/10/%E2%80%9ELietuvos-valstyb%C4%97s-valdom%C5%B3-%C4%AFmoni%C5%B3-veikla-2018-metais.-Tarpin%C4%97-ataskaita-sausis-bir%C5%BEelis%E2%80%9C.pdf>
43. Martín-Castilla, J. I., & Rodríguez-Ruiz, Ó. (2008). EFQM model: knowledge governance and competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital*, 9(1), 133-156.
44. Matthews R. 2012. Consolidation: The Practicability And Effects Of The Options For Consolidating Health And Safety Regulations. Prieiga per internetą: <http://www.hse.gov.uk/legislation/assets/docs/consolidationreport-2012.pdf>
45. Maume, P., & Walker, G. (2011). Goodbye to All That: A New Financial Markets Authority for New Zealand. *Company and Securities Law Journal*, 29, 239.
46. Mueller, D. C. 2003 *Public Choice III*. Cambridge: Cambridge University Press.
47. NACIONALINĖ MIŠKŲ ŪKIO SEKTORIAUS PLĖTROS 2012–2020 METŲ PROGRAMA. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425608>
48. Niven, P. R. (2014). *Balanced scorecard evolution: a dynamic approach to strategy execution*. John Wiley & Sons.

49. OECD (2010) Accountability and Transparency: A Guide for State Ownership. Prieiga per internetą: http://www.oecd-ilibrary.org/governance/accountability-and-transparency-a-guide-for-state-ownership_9789264056640-en>
OECD (2010) Accountability and Transparency: A Guide for State Ownership
50. OECD (2015) Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises. Prieiga per internetą: <https://www.oecd.org/daf/ca/OECD-Guidelines-Corporate-Governance-SOEs-2015.pdf>
51. OECD (2015) OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/corporate/guidelines-corporate-governance-SOEs.htm>
52. OECD, "State-Owned Enterprises as Global Competitors", 8 December 2016, Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/corporate/state-owned-enterprises-as-global-competitors-9789264262096-en.htm>
53. Osborne, S., "The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance", Routledge; 1 edition, 2010
54. Oyewobi, L. O., Windapo, A. O., & James, R. O. B. (2015). An empirical analysis of construction organisations' competitive strategies and performance. *Built Environment Project and Asset Management*, 5(4), 417-431.
55. Pati, R. K., Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., Ireland, R. D., & O'Regan, N. (2018). Business model design–performance relationship under external and internal contingencies: Evidence from SMEs in an emerging economy. *Long Range Planning*.
56. Raadschelders, J. C. (2015). *Government: A Public Administration Perspective: A Public Administration Perspective*. Routledge.
57. RAŠTAS DĖL VALSTYBĖS LŪKESČIŲ, SUSIJUSIŲ SU VALSTYBĖS ĮMONĖS VALSTYBINIŲ MIŠKŲ URĖDIJOS VEIKLA. Pritarta Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2018 m. balandžio 1 d. įsakymu. Prieiga per internetą: <https://www.vivmu.lt/wp-content/uploads/2018/08/VMU-akcininko-1%C5%ABkes%C4%8Di%C5%B3-lai%C5%A1kas.pdf>
58. Reddy, K. S., Xie, E., & Huang, Y. (2016). Cross-border acquisitions by state-owned and private enterprises: A perspective from emerging economies. *Journal of Policy Modeling*, 38(6), 1147-1170.
59. Rentsch, C., & Finger, M. (2015). Yes, No, Maybe: The Ambiguous Relationships between State-Owned Enterprises and the State. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86(4), 617-640.
60. Schwarting, G. (2013). Public corporate governance codes: necessary but successful too?. *Administrative Culture*, 14(1), 145-157.
61. Schwartz, J. & Zimmerman T. (2014) Emerging Markets and State-Owned Enterprises The WisdomTree Blog. New York City, NY 10017. *Journal of business*, [žiūrėta 2018-11-29]. Prieiga per internetą: <https://www.valuwalk.com/2014/12/emerging-markets-state-owned-enterprises/>
62. Striteska, M., & Spickova, M. (2012). Review and comparison of performance measurement systems. *Journal of Organizational Management Studies*, 2012, 1.
63. Suárez, E., Roldán, J. L., & Calvo-Mora, A. (2014). A structural analysis of the EFQM model: an assessment of the mediating role of process management. *Journal of Business Economics and Management*, 15(5), 862-885.
64. Syrett, S., & Bertotti, M. (2012). Reconsidering private sector engagement in subnational economic governance. *Environment and Planning A*, 44(10), 2310-2326.

65. The World Bank Group. 2010 12. Inspection Reforms: Do models exists? Prieiga per internetą: <https://www.wbginvestmentclimate.org/uploads/inspection%20reforms%20paper.pdf>
66. Vagliasindi, M. (2008). Governance arrangements for state owned enterprises. The World Bank.
67. Valdymo koordinavimo centras. Prieiga per internetą: <https://vkc.sipa.lt/apie-imonės/vvi-sarasas/>
68. Valmohammadi, C., & Ahmadi, M. (2015). The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(1), 131-159.
69. VALSTYBĖS ĮMONĖS VALSTYBINIŲ MIŠKŲ URĖDIJOS ĮSTATAI. Patvirtinta Lietuvos Respublikos aplinkos ministro 2018 m. sausio 8 d. įsakymu. Prieiga per internetą: <https://www.vivmu.lt/wp-content/uploads/2018/05/V%C4%AE-Valstybini%C5%B3-mi%C5%A1k%C5%B3-ur%C4%97dijos-%C4%AFstatai.pdf>
70. Valstybės valdomo komercinio naudojimo turto metinę apžvalga. Prieiga per internetą: <http://lrv.lt/en/news/review/>
71. Valstybės valdomų įmonių pertvarka, <https://www.lietuva2030.lt/lt/gerosios-praktikos-pavyzdziai/1066-valstybesvaldomu-imoniu-pertvarka>
72. VALSTYBINĖ MIŠKŲ TARNYBA. Lietuvos Respublikos aplinkos ministerija. Valstybinė miškų apskaita. Prieiga per internetą: <http://www.amvmt.lt/index.php/leidiniai/valstybine-misku-apskaita/2018-01-01>
73. Valstybinio audito ataskaita. Valstybės valdomų įmonių grąža valstybei. 2017 m. balandžio 25 d. VA-2017-P-20-3-10
74. VĮ Jonavos miškų urėdijos veiklos strategija 2017-2019 metams. Prieiga per internetą: <http://jmu.lt/upload/files/2017/04/04/Jonavos%20mu%20veiklos%20strategija%202017-2019%20m.pdf>
75. VĮ Švenčionių miškų urėdijos veiklos strategija 2014-2016 metams. Prieiga per internetą:
76. VĮ Trakų miškų urėdijos veiklos strategija 2014-2016 metams. Prieiga per internetą: <http://www.tmu.lt/get.php?f.1718>
77. VĮ Valstybinių miškų urėdija 2019 - 2023 metų veiklos strategija. Prieiga per internetą: <https://www.vivmu.lt/wp-content/uploads/2019/02/VI-VMU-strategija-2019-2023-m.pdf>
78. Weil, D. (2012). *Economic Growth*. London: Routledge
79. Wong, S. C. (2018). *The State of Governance at State-owned Enterprises*.
80. World Bank Group. 2013. *Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit*. Washington, DC: World Bank Group. Prieiga per internetą: https://tcdata360.worldbank.org/indicators/gim.state.entrp.scope?country=LTU&indicator=3309&countries=BRA&viz=line_chart&years=1998,2013
81. Xie, E., & Redding, K. S. (2018). State-owned enterprises in the contemporary global business scenario: introduction. *International Journal of Public Sector Management*, 31(2), 98-112.