

Galime pastebėti, kad šiuolaikinės verslo sąlygos nesudaro įmonėms prielaidų taikyti intensyvaus augimo strategijos. Šiuo metu sunkiai prognozuojamos tendencijos apriboja įmonių laisvą pasirinkimą bei dėl neaiškumų makroekonomikoje sumažina įmonių galimybes. Netinkama ir restruktūrizavimo - susimažinimo strategija, nes taikant ją, vėliau būtų labai sudėtinga pereiti į intensyvaus augimo stadiją. UAB „X“ nesudaro didelės rinkos dalies, tad būtų nepalanku atsisakyti dalies klientų, o pasikeitus ekonominėms sąlygoms, įmonė jau bus praradusi dalį konkurencinio pranašumo. Taip pat apsiribojusi tik stambiais klientais įmonė padidintų riziką. Įmonės misiją, viziją ir akcininkų lūkesčius kriziniu laikotarpiui labiausiai atitinka riboto augimo strategija. Dabar svarbiausia išlaikyti partneriškus santykius su esamais klientais, kad jie pasitikėtų įmone ir norėtų su ja bendradarbiauti ateityje. Ateityje įmonė galėtų pasirinkti integracijos strategiją. Įmonė turi pakankamai potencialo ir išteklių šios strategijos taikymui, nepaisant to, kad norint vykdyti šią alternatyvią strategiją, ji ženkliai padidins įmonės sąnaudas, kadangi reikės nemažai lėšų investicijoms. Ši strategija labai tiktų įmonei kai pasibaigtų ekonominė krizė. Norint pradėti taikyti integracijos strategiją įmonė turi atlikti gana daug pasiruošimo darbų, kurie gali būti įvykdyti riboto augimo strateginės alternatyvos taikymo metu.

Apibendrinant galima teigti, kad UAB „X“ veikla pelninga ir efektyvi, įmonė išnaudoja visą turimą turto efektyviai. Įmonė pasirinkusi konservatyvią pinigų politiką, kuri užtikrina didesnę trumpalaikių įsipareigojimų padengimą kritiniu atveju. Turto grąžos rodiklis rodo, jog įmonė gali investuoti į naujas technologijas, kurios padėtų darbuotojams lengviau įvykdyti užduotis. Išnagrinėjus visas strategines alternatyvas, siūloma UAB „X“ ekonomikos recesijos laikotarpiu taikyti riboto augimo alternatyvą, t. y. derinant įmonės bei klientų interesus, kurti ilgalaikius partnerystės santykius su esamais klientais ir palaipsniui didinti naujų klientų skaičių. Įmonei labai svarbu būti lanksčiai, stengtis išsaugoti kiekvieną klientą, derinant kainas ir interesus.

Riboto augimo strategija yra verslo plėtros būdas, kai įmonė siekia kontroliuoti savo augimą ir išsaugoti savo patikimumą. Ši strategija nereikalauja didelių investicijų į naujas rinkas ar produktus, o daugiau dėmesio skiriama efektyvumo didinimui ir esamų rinkų patikimumui. Riboto augimo strategija gali būti tinkama įmonėms, kurios nori išsaugoti savo esamą klientų bazę ir padidinti pelną per mažesnius veiklos mastus. Tai taip pat gali būti naudinga įmonėms, kurios dirba labai konkurencingose rinkose, kuriose didžiulis augimas yra sunkiai pasiekiamas. Šia strategija siekiama išlaikyti savo poziciją rinkoje, taip pat stengiamasi padidinti pelną per efektyvesnę ir protingesnę veiklą. Riboto augimo strategija dažnai susijusi su efektyvumo didinimu per kaštų mažinimą ir efektyvesnę tiekimo grandinę. Taip pat ši strategija gali apimti naujų paslaugų kūrimą, bet atsargiai ir kontroliuotai, kad nebūtų pakenkta įmonės reputacijai ar finansiniam stabilumui. Riboto augimo strategija yra tinkama įmonėms, kurios siekia ilgalaikio stabilumo ir saugumo, o ne greito augimo ir didelių rizikų. Ši strategija

gali padėti įmonėms išlaikyti savo poziciją rinkoje ir padidinti pelną per efektyvesnę ir protingesnę veiklą, taip pat gali būti naudinga padidinant įmonės patikimumą ir ilgalaikį sėkmę.

Šalių ekonomikoms atsigauant, palaipsniui didinti klientų skaičių. UAB „X“ siekia būti viena didžiausių apskaitos įmonių Lietuvoje ir Baltijos šalyse, ją domina klientai, išplėtoję veiklą daugelyje šalių, todėl pasibaigus krizei, rekomenduojama pereiti prie integracijos strategijos. Šis strateginis sprendimas sustiprina ir pozicionuoja įmonę augimui ir pelningumui. Įsigijimo strategija būtų patraukli UAB „X“, nes leistų jai padidinti rinkos dalį, sumažinti konkurentų kiekį, įgyti naujų klientų. Tai atitinka įmonės misiją ir viziją, akcininkų interesus. Integracijos strategija yra tinkama įmonėms, kurios turi pakankamai resursų ir pajėgumų įgyvendinti sujungimus ar pirkimus, taip pat kurios siekia pasiekti konkurencinį pranašumą ir didesnę vertę per plėtrą. Tai taip pat gali būti naudinga įmonėms, kurios yra susidūrusios su padidėjusia konkurencija ar kurioms reikia didesnio efektyvumo per savo tiekimo grandinę.

Pasirinkus šias strategijas būtų pasiekti vidutiniai įmonės tikslai, o susibalansavus ekonomikos faktoriams, būtų vykdomi ir ilgalaikiai strateginiai tikslai.

IŠVADOS

1. Atlikus teorinę analizę nustatyti pagrindiniai aspektai. Įmonių veiklos strategijos vertinimas yra svarbus procesas, kuris padeda įvertinti įmonės strategijos efektyvumą ir nustatyti, ar ji yra pajėgi siekti savo tikslų. Strategijos vertinimas apima tiek vidinę, tiek išorinę įmonės aplinkos analizę. Strateginio valdymo teorija teigia, kad sėkmingos įmonės strategijos turi būti suderintos su aplinka, kurioje veikia įmonė, ir su jos vidiniu potencialu. Todėl vertinant strategiją reikia atsižvelgti ne tik į vidinius veiksnius, bet ir į išorinius, tokius kaip ekonominės, politinės, socialinės ir technologinės aplinkos pokyčiai. Kitas svarbus teorinis aspektas yra strategijos vertinimo metodologijos pasirinkimas. Yra daugybė skirtingų metodų, kurie gali būti naudojami strategijos vertinimui, pvz., SSGG analizė, portfelio analizė, scenarijų analizė ir kt. Pasirinkus tinkamą metodą, galima gauti tikslesnius ir kokybiškesnius vertinimo rezultatus. Dar vienas svarbus aspektas yra įmonės strategijos tikslų nustatymas. Strategijos tikslai turi būti išmatuojami ir konkretūs, kad būtų galima juos vertinti ir matuoti pažangą siekiant jų. Vertinant strategiją, reikia atsižvelgti į tai, ar įmonė pasiekia savo tikslus. Strategijos vertinimo procesas turi būti nuolat tobulinamas ir atnaujinamas. Naujos aplinkos sąlygos, konkurencija ir technologijos pokyčiai gali reikalausti atnaujintos strategijos arba bent jau jos dalies. Todėl strategijos vertinimo procesas yra nuolat atnaujinamas ir pritaikomas prie besikeičiančių aplinkybių. Analizuojant įmonės veiklą, taip pat svarbu nustatyti veiksnius, kurie gali sukelti pokyčius ir įtakoti įmonės veiklą ateityje. Tai padeda suprasti, kokia turėtų būti įmonės strategija ir kaip ji turėtų prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Taip pat svarbu paminėti, kad reikia įvertinti ir įmonės veiklą, atliekant finansinę veiklos analizę. Įmonės veiklos analizė yra svarbus procesas, kuris padeda įvertinti įmonės dabartinę padėtį ir suprasti, kaip gerai ji atlieka savo funkcijas, siekia savo tikslų ir konkuruoja rinkoje. Įmonės finansinė analizė yra būtina, norint įvertinti įmonės finansinę būklę ir gebėjimą pasiekti savo tikslus bei įgyvendinti strategiją. Finansinė analizė apima įmonės finansinių ataskaitų - pelno ir nuostolių ataskaitų, balanso, pinigų srautų ataskaitų ir kt. - analizę. Analizuojant finansines ataskaitas, reikia įvertinti tam tikrus rodiklius, pvz.: pelno maržą, grynujų pajamų maržą, likvidumo rodiklius, skolos ir kapitalo santykį, veiklos efektyvumo rodiklius ir t.t. Šie rodikliai padeda įvertinti, kaip gerai įmonė valdo savo finansus ir kaip gerai ji pasiruošusi ateities iššūkiams. Finansinė analizė taip pat gali apimti prognozavimo procesą, kai yra įvertinama, kaip tikėtina, kad įmonė pasieks savo tikslus ateityje ir kokios priemonės turėtų būti taikomos, kad tai įvyktų. Analizė padeda identifikuoti galimas finansines problemas ir galimus tobulinimo būdus, taip pat nustatyti svarbiausius rodiklius ir priemones, kuriomis reikia pasinaudoti siekiant sėkmingos finansinės ateities.

2. Sudaryta metodologija yra pagrįsta sisteminiu požiūriu į įmonės veiklą ir strategiją. Metodologija yra pagrįsta įvairių tyrimo metodų, įskaitant kiekybinę ir kokybinę analizę, taikymu. Tai leido gauti išsamią informaciją apie įmonės veiklą, joje vykstančius procesus, problemas, galimybes ir kitus veiksnius, kurių reikia vertinant įmonės veiklą ir pasirinktą strategiją. Metodologija remiasi stiprių teoriniu pagrindu, kuris padėjo geriau suprasti ir interpretuoti gautus tyrimo rezultatus. Be to, metodologija - struktūruota ir sisteminga, kad būtų galima tiksliai nustatyti, ką reikia tirti, kaip tai turi būti atlikta ir kaip vertinti gautus rezultatus. Ši metodologija naudinga ne tik atliekant vertinimą įmonėje, bet ir kitose srityse, pvz., planuojant naujus projektus ar vertinant rinkos tendencijas. Bendrai, ši metodologija padėjo įmonei geriau suprasti savo vidinius ir išorinius veiksnius, ir pasirinkti tinkamą strategiją siekiant didesnės sėkmės.
3. Atlikus UAB „X“ finansinę analizę, gavome tokius rezultatus: grynojo pelno marža nuo 2018 – 2022 metų svyravo nuo 11 proc. iki 20 proc. Šis rodiklis atskleidžia, kad įmonės rodiklis vertinamas gerai, ir 2020 metais, kuomet sudarė didžiausią pelningumą – 20 proc. parodo, kad įmonės 20 proc. grynojo pelno uždirba vienas pardavimo euras. Galime daryti išvadą, kad įmonė sugeba valdyti sąnaudų kontrolę. Kadangi įmonė geba valdyti sąnaudas ir uždirbti nemažai grynojo pelno, tai parodo, kad įmonėje galima taikyti integracijos strategiją. Kitas svarbus rodiklis - nuosavo kapitalo pelningumas rodo nuosavo kapitalo sukurtą pelną. Šis pelningumo rodiklis yra labai geras, kadangi 2022 metais sudaro 58,66 proc. Kitas taip pat svarbus rodiklis - turto pelningumas. Analizuojant turto pelningumo rodiklius nuo 2018 metų iki 2020 metų matomas turto pelningumo didėjimas 2020 metais turto pelningumas sudaro daugiausiai ir parodo, kad 39 eurai grynojo pelno tenka vienam turto eurui. Aukšti turto pelningumo rodikliai parodo, kad įmonė geba gerai panaudoti turtą. Turto ir nuosavo kapitalo pelningumo rodikliai taip pat rodo, kad įmonė gali pasirinkti integracijos strategiją. Didžiausias bendrojo mokumo koeficientas buvo 2020 metais ir parodė, kad 1,84 Eur tenka vienam įsipareigojimui eurui, šis rodiklis svarbus kreditoriams ir parodo, kad įmonės kreditoriai gali jaustis saugiai, kadangi bendrojo mokumo koeficientai yra aukšti. Einamo likvidumo koeficientas parodo, kad UAB „X“ neturi finansinių sunkumų bei geba trumpalaikį turtą paversti pinigais. Absoliutus likvidumo pinigais rodiklis 2022 metais parodo, kad 84 procentus trumpalaikių įsipareigojimų įmonė gali skubiai padengti kritiniu atveju, panaudodama faktiškai turimą pinigų sumą. Šis rodiklis parodo, kad įmonė geba uždirbti pinigus ir įmonė pasirinkusi konservatyvią pinigų valdymo politiką, kuri užtikrina didelį trumpalaikių įsipareigojimų padengimą kritiniu atveju. Įmonės viso turto apyvartumas parodo, kad įmonė naudoja efektyviai visą turimą turtą. 2022 metais įmonės viso turto apyvartumas parodo, kad UAB „X“ vienam viso turto eurui tenka 2,09 Eur pardavimo pajamų. Atlikus rekomenduojamą bankroto apskaičiavimo modelį remiantis Altman, pastebima, kad bankrotas įmonei negresia, kadangi gauta reikšmė sudaro 3,6774. Įmonė puikiai susitvarko

su sąnaudomis bei geba generuoti nemažas pajamas. Įmonės rodikliai vertinami nepriekaištingai. Tai parodo, kad įmonė gali naudoti integracijos strategiją, kadangi ji geba uždirbti pakankamai grynojo pelno, kurį gali panaudoti investicijai į kitos įmonės prijungimą. Kas tikėtina turėtų įmonei atvesti dar daugiau klientų ir darbuotojų, kurie dar labiau didintų įmonės pelningumą.

4. Buvo parengtos keturios alternatyvios strategijos: riboto augimo strategija; spartaus augimo strategija; gynybinė strategija; integracijos strategija. UAB „X“ siūlyčiau atmesti gynybinę strategiją, kadangi įmonė padidintų riziką apsiribojusi keliais stambiais klientais ir prarastų nemažai pelno. Spartaus augimo strategiją, taip pat siūlyčiau atmesti, nors įmonė siekia plėstis, tačiau ne užsienio rinkoje, įmonei nepakaktų lėšų plėtrai užsienio rinkoje. Įmonės misiją, viziją ir akcininkų lūkesčius kriziniu laikotarpiui labiausiai atitinka riboto augimo strategija. Siūlyčiau įmonei šiuo metu taikyti riboto augimo strategiją išlaikant partneriškus santykius su esamais klientais, kad jie pasitikėtų įmone ir norėtų su ja bendradarbiauti ateityje bei po truputį ieškoti naujų klientų, kurie dar labiau padidinti įmonės pelningumą ir padidinti turimą kapitalą. Ateityje įmonei rekomenduočiau pasirinkti integracijos strategiją, kadangi įmonė turi pakankamai lėšų susijungimui su kita įmone. Šio strategijos taikymas atneštų įmonei naudos, kadangi įmonė investuos pinigus, tačiau tuo pačiu užtikrins sau didesnę pelningumą, taip UAB „X“ sumažintų konkurenciją, padidintų klientų skaičių.

REKOMENDACIJOS

1. Rekomenduoju UAB „X“ šiuo metu taikyti riboto augimo strategiją, kadangi šalyje neprognozuojama ekonominė situacija. Derinant įmonės bei klientų interesus, kurti ilgalaikius partnerystės santykius su esamais klientais. Šiuo metu svarbiausia išlaikyti partnerystės santykius su esamais klientais, kad jie ir toliau naudotųsi įmonės paslaugomis ir užtikrintų įmonei pakankamus pinigų srautus. Atlikta finansinė analizė parodė, kad įmonė geba uždirbti nemažai pelno, kas pravers ateityje, taikant kitą strategiją. Rekomenduoju partnerystės santykius išlaikyti atliekant darbus laiku ir nepriekaištingai, komunikuoti tarpusavyje, analizuojant galimas problemas, išsakyti ir išklausti pageidavimus, kurie galbūt labiau suartintų ir neleistų atsirasti galimiems nesusipratimams. Taip pat siūlau ilginiui laipsniškai didinti klientų skaičių. Šiuo metu įmonei nesiūlau taikyti integracijos strategijos dėl nežinomybės su šalies ekonomika.
2. UAB „X“ yra maža įmonė. Jai svarbu turėti kuo daugiau klientų ir nesvarbu ar tai mažos, vidutinės ar stambios tarptautinės įmonės. Įmonei svarbu, kad pritrauktų kuo daugiau verslų, kurie pasitikėtų šia įmone, jos teikiamomis paslaugomis ir rekomenduotų UAB „X“ kitiems, taip ji galėtų įgyti didesnę pranašumą prieš konkurentus. Rekomenduoju netolimoje ateityje, kai šiek tiek pagerės ekonominė situacija šalyje, įmonei pasirinkti integracijos strategiją, ši strategija sustiprina ir pozicionuoja įmonę augimui ir pelningumui. Atlikus finansinę analizę, gavome rezultatus, kad įmonė dirba pelningai ir turi pakankamai lėšų kitos įmonės prijungimui. Prijungus kitą įmonę UAB „X“ padidintų savo klientų skaičių, kadangi susijungtų dvi ar daugiau įmonių, taip pat sumažintų konkurenciją. Taikant integracijos strategiją įmonė taptų ne tik didesne, tačiau ir generuotų daugiau grynojo pelno, kadangi padidėtų klientų ir darbuotojų skaičius.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. *Lietuvos respublikos įmonių bankroto įstatymas*. [interaktyvus] prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.129687?jfwid=fhhu5mivt>
2. *Tarptautinių žodžių žodynas*, Prieiga per internetą: <https://tzz.lt/> [žiūrėta 2023-02-14]
3. Alvesson, Mats., ir Jörgen Sandberg. Generating Research Questions through Problematisation. *Academy of Management Review*, 2011.
4. ARIMAVIČIŪTĖ, Malvina, SVETIKAS, Kostas Žymantas. *Strateginis valdymas: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012. 203 p. ISBN 978-9955-19-426-2
5. ARIMAVIČIŪTĖ, Malvina. *Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2005.
6. Baležentis Alvydas, ir Martyna Žalėkaitė. Ekspertinių vertinimų taikymas inovacijų plėtros veiksnių analizėje: lietuvių inovatyvių įmonių vertinimas. MRU, 2011. <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/viewFile/269/298>
7. Bartkauskaitė Ieva, Stankevičienė Jelena, Miečinskienė Algita. Įmonės finansinis likvidumas kaip priemonė įmonės vertei didinti. 2015. <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2016~1514988874397/>
8. Blikienė Rūta, Stundžienė Alina. Ekonomikos svyravimų įtaka įmonių veiklos rezultatams. VGTU, 2012. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=23014>
9. Bloomenthal, Andrew. How Do You Calculate the Debt-to-Equity Ratio? 2022. Prieiga per internetą <https://www.investopedia.com/ask/answers/062714/what-formula-calculating-debttoequity-ratio.asp>
10. Budrikienė Rasa, Paliulytė Irena. Bankroto prognozavimo modelių pritaikomumas skirtingo mokumo ir pelningumo įmonėms. ŠU, 2012. <https://epublications.vu.lt/object/elaba:6100216/>
11. Canh, NT., Liem, NT., Thu, PA., and Khuong, NV. The Impact of Innovation on the Firm Performance and Corporate Social Responsibility of Vietnamese Manufacturing Firms. Sustainability. 2019. Prieiga per internetą: https://mdpi-res.com/d_attachment/sustainability/sustainability-11-03666/article_deploy/sustainability-11-03666.pdf
12. C. W. Hofer and D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, St. Paul, 1986
13. COLEMAN, Garry, D.; OLVERSON, Mike; CLARK, Altyn. *Organizational development as part of long term strategic management/change effort*. 2014.
14. DAVIES, Tony; CRAWFORD, Ian. *Corporate Finance and Financial Strategy*. United Kingdom, 2014. ISBN 978-0-273-77386-3

15. Evans James, R. *Quality Management, Organization and Strategy*. Sixth edition. South-Western Cengage Learning, 2011.
16. FISK, Raymond P. *Interactive Service Marketing*. 2007.
17. FREEDMAN, Lawrence. *Strategy*. 2015. 429 p. ISBN: 978-0-19-932515-3
18. GAVETTI, Giovanni.; OCASIO, William. *Cognition and strategy*. UK, 2015. ISBN 978-178-441-946-2. Prieiga per EBSCO publishing duomenų bazę: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=1061724&site=ehost-live>.
19. Gaižauskaitė, Inga, ir Natalija Valavičienė. *Kokybinis interviu*. Vilnius: MRU, 2016. <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16724/9789955302056.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
20. GARŠKAITĖ, Kristina. *Įmonių bankroto prognozavimo modelių taikymas*. 2008 m. Vilnius, VGTU. [Interaktyvus]. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/8381567.pdf>
21. GINEVIČIUS, Romualdas.; GRYBAITĖ, Virginija.; LAPINSKIENĖ, Giedrė.; PELECKIS, Kęstutis. *Verslo kūrimo ir plėtros projektavimas: teorija ir praktika*. Vilnius, 2016. 255 p. ISBN 978-609-457-960-8
22. GRAŽULIS, Vladimiras. *Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokame veikti? : mokomasis leidinys*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008. 164 p. ISBN 978-9955-19-096-7
23. GRYBAITĖ, Virginija, KORSAKIENĖ, Renata. *Strateginis organizacijų valdymas: mokomoji knyga*. Vilnius: Ciklonas, 2012. 184 p. ISBN 978-9955-880-86-8
24. Güleç, Ömer Faruk, & Bektaş, Tücan. Cash Flow Ratio Analysis: The Case Of Turkey. *Journal of Accounting & Finance*, 247–262 p. 2019. <https://doi-org.libproxy.viko.lt/10.25095/mufad.606022>
25. Yasa, NNK, Giantari, KIG., A, Setini., M., and Rahma-yantic., PLD. The role of competitive advantage in mediating the effect of promotional strategy on marketing performance. *Management Science Letters*. 2020. Prieiga per internetą: http://m.growingscience.com/msl/Vol10/msl_2020_120.pdf
26. *Įmonės finansinė analizė. Rodiklių skaičiavimo metodika*. [Interaktyvus] Prieiga per internetą: https://www.nasdaqbaltic.com/files/vilnius/leidiniai/Rodikliu_skaiciavimo_metodika-final.pdf Vilnius. 2010 m. ISBN 978-609-95195-0-0.
27. JAKŠTAS, Eridanas; KAZAKEVIČIUS, Arvydas. *Verslo įmonių finansinių ataskaitų analizė*. Kaunas, 2018. 100 p. ISBN 978-9955-27-532-9
28. JUREVIČIENĖ, Daiva. *Finansų rinkos ir institucijos*. Vilnius, 2016. 177 p. ISBN 978-609-457-927-1

29. Jurkaitienė, Sabina, Kiyak, Deimena, ir Bružaitė, Elena. Verslo aplinkos veiksnių įtaka įmonių mokumui. 2017. Apskaitos ir finansų mokslas ir studijos: problemos ir perspektyvos, 1(11), 14-23.
30. Kazakevičius, Arvydas. ir Jakštas, Eridanas. Verslo įmonių finansinių ataskaitų analizė. 2018. Kaunas: Kauno kolegija. Prieiga per internetą: https://dspace.kaunokolegija.lt/bitstream/handle/123456789/149/E.Jak%20c5%a1tas%20c%20A.Kazakevi%20c4%8dius.%20Mokomoji%20knyga.%20v.2020_.pdf?sequence=3&isAllowed=y
31. KORSAKIENĖ, Renata.; GRYBAITĖ, Virginija.; ŠIMELYTĖ, Agnė. *Strateginis organizacijų valdymas: teorija ir praktika*. Vilnius, 2017. 239 p. ISBN 978-609-476-034-1
32. KORSAKIENĖ, Renata; GRYBAITĖ, Virginija. *Strateginis organizacijų valdymas: mokomoji knyga*. Vilnius, 2012, 184 p. ISBN: 978-9955-88-0-868.
33. Kouroli, J. „Verslo strategijos“ efektyvių sprendimų vadovas, 2010, Vilnius, Alma Litera.
34. KUČINSKIENĖ, Marija; ŽIOGELYTĖ, Laura; JATULIAVIČIENĖ, Gražina. *Verslo strategija: atvejo analizė*. Vilnius, 2012. 305 p. ISBN: 978609-459-052-8.
35. KVEDARAVIČIUS Jonas. *Organizacijų vystymosi vadyba*. Kaunas: VDU leidykla, 2006.
36. Lovelock, Christopher, Wirtz, Jochen. *Servicies Marketing. People, technology, strategy*, 2011.
37. Lukoševičius, Kristijonas, Peleckis, Kęstutis. Įmonės veiklos pelningumas: rodiklių įvairovė ir informatyvumas. 2015. <http://dspace.vgtu.dev.effective-webwork.de:8080/xmlui/handle/123456789/78551>
38. Lu, Jintao, Ren, Licheng, Yao, Siqin, Qiao, Jiayuan, Mikalauskienė, Asta, ir Streimikis, Justas. Exploring the relationship between corporate social responsibility and firm competitiveness. 2020. Economic ResearchEkonomiska Istraživanja. Prieiga per internetą: <https://hrcak.srce.hr/file/369821>
39. Mackevičius, Jonas. Finansinių santykinių rodiklių skaičiavimas ir grupavimas. 2006. <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367154563272/>
40. MACKEVIČIUS, Jonas. *Įmonių veiklos analizė – informacijos rinkimo, tyrimo ir vertinimo sistema*. 2008 metai. ISSN 1392–0561
41. MACKEVIČIUS, Jonas., GIRIŪNAS, Lukas., VALKAUSKAS, Romualdas. *Finansinė analizė*. 2014 metai. Vilnius: VU. ISBN 978-609-459-369-7.
42. MACKEVIČIUS, Jonas., POŠKAITĖ, Dalia., VILLIS, Liuda. *Finansinė analizė*. 2011 metai, Vilnius. ISBN 978-9955-19-241-1
43. MACKEVIČIUS, Jonas; VALKAUSKAS, Romualdas. Įmonės finansinės būklės analizės metodika naudojant sudėtinį rodiklį. 2012. <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2012~1367187587057/>

44. MARR, Bernard. *Data Strategy: How to Profit From a World of Big Data, Analytics and the Internet of Things*. New York, 2017. ISBN 978-074-947-985-5. Prieiga per EBSCO publishing duomenų bazę:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=1494509&site=ehost-live>.DAS, T. K. *Culture and Behavioral Strategy*. 2017. ISBN 978-164-113-101-8. Prieiga per EBSCO publishing duomenų bazę:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=1660776&site=ehost-live>.
45. MARTINKUTĖ – KAULIENĖ, Raimonda; STASYTYTĖ, Viktorija. *Rizikos valdymas*. Vilnius, 2018. 215 p. ISBN 978-609-476-099-0
46. MELNIKAS, Borisas; JAKUBAVIČIUS, Artūras; STRAZDAS, Rolandas; CHLIVICKAS, Eugenijus; LOBANOVA, Liudmila; STANKEVIČIENĖ, Jelena. *Intelektinis verslas*. Vilnius, 2014. 456 p. ISBN: 978-609-457-635-5.
47. MELNIKAS, Borisas; SMALIUKIENĖ, Rasa. *Strateginis valdymas*. Vilnius, 2007. 98p. ISBN 978–9955–423–65–2;
48. Nyuur, Richard B., Ofori, Daniel F., & Amponsah, Millicent Ms. Corporate social responsibility and competitive advantage: A developing country perspective. *Thunderbird International Business Review*, 61(4), 551–564. 2019. Prieiga per EBSCOhost:
<https://doi.org/10.1002/tie.22065>
49. Puleikienė Kristina, Šakienė Henrika. Finansinių santykinių rodiklių taikymas LR akcinių bendrovių finansinės – ūkinės veiklos analizėje. *LVK*, 2009.
<https://www.cceol.com/search/article-detail?id=97198>
50. Romaškaitė Kamilė, Mulmo Elizabieta. Įmonių mokumo analizė: teoriniai ir praktiniai aspektai. 2022. <https://ekf.viko.lt/media/uploads/sites/7/2015/06/Studentu-konferencija.-Straipsniu-rinkinys.-2022.pdf#page=181>
51. ROTHAUER, Doris. *Vision & Strategy : Strategic Thinking for Creative and Social Entrepreneurs*. Basel, 2018. ISBN 978-303-561-492-3. Prieiga per EBSCO publishing duomenų bazę:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=1893579&site=ehost-live>.
52. Sederavičiūtė, Žaneta. KPI rodikliai - alternatyva įmonių finansinės veiklos vertinimui. *VDU*, 2020. <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:79035785/>
53. Silviana, Winda, Waskito, Suyatmin. Solvency. From Impact of Liquity, Solvency, Profitability, Company Growth, and Size of The Company Against The Dividend Policy (p. 363-379). 2020. Indonesia: Ahmad Dahlan University

54. STASYTYTĖ, Viktorija; PILIONIENĖ, Raminta. Risk management model for transportation company, in The 9th International Scientific Conference „Business and Management 2016“. [interaktyvus]. Vilnius, 2016. [žiūrėta 2023-02-27]. Prieiga per internetą: <http://bm.vgtu.lt/index.php/verslas/2016/paper/view/37/37>
55. Stanikūnas, Rimantas - Antanas. Konkurencija. Visuotinė lietuvių enciklopedija. 2022. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/konkurencija-1/>
56. SULL, Donald N.; SPINOSA, Charles. Promise-Based Management. [interaktyvus]. Harvard Business Review, 2017, Nr. 85, p. 78-86. ISSN 0017-8012 [žiūrėta 2023-01-03]. Prieiga per EBSCO publishing duomenų bazę: <http://web.a.ebscohost.com/bsi/detail/detail?vid=16&sid=264d0184-b75b45e4-be400aa20c733844%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#AN=24264365&db=bth>
57. SVETIKAS, Ž. Kostas; ARIMAVIČIŪTĖ, Malvina. *Strateginis valdymas*. Vilnius, 2012. 205p. ISBN: 978-9955-19-426-2.
58. Tamošiūnienė Rima, Paškevičienė Justina. Finansinių rodiklių ryšys su listinguojamos įmonės akcijų kaina nustatant vertę. 2015. <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2016~1514987393420/>
59. Tidikis, Rimantas. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2003.
60. Valeikienė, Dovilė, Susnienė Dalia. Konkurencinio pranašumo formavimas socialinės atsakomybės požiūriu. 2019. Kauno technologijos universitetas. Prieiga per internetą: <https://tva.ktu.edu/wpcontent/uploads/sites/312/2021/01/TVA2019internet.pdf#page=86>
61. VARADARAJAN, Rajan.; JAYACHANN, Satish. *Innovation and Strategy*. 2018. ISBN 978-178-754-829-9. Prieiga per EBSCO publishing duomenų bazę: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=1695367&site=ehost-live>.
62. VASILIAUSKAS, Aleksandras. *Strateginis valdymas: įmonių ir nacionalinės ekonomikos strategijų sintezė*. Vilnius, 2015. 791 p. ISBN 978-609-459-471-7
63. Vitonytė, Dovilė ir Mačiulytė-Šniukienė, Alma. (2019). Bankroto tikimybės vertinimo modelis skirtingo mokumo ir pelningumo įmonėms. Mokslas – Lietuvos ateitis. Prieiga per internetą: <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2019/paper/viewFile/356/149>
64. Žagūnytė Ugnė, Gudaitis Tadas. Įmonių pelningumo vertinimo sistemos teoriniai aspektai. LVK, 2013. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=162383>
65. ŽAPTORIUS, Jonas. Finansinė apskaita. Vilnius, 2015. 429 p. ISBN 978-609-457-711

ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

Žilinskienė, K. (2023) UAB „X“ veiklos strategijos vertinimas (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe įvertinti UAB „X“ veiklos rodikliai, kuriais remiantis įmonei pasiūlyta tinkama strategija. Pirmojoje darbo dalyje teoriniu aspektu analizuojama strategijos esmė, jos taikymas, pateikiama strategijos samprata, strategijų tipai ir jų lygiai. Pirmojoje darbo dalyje apžvelgiama įmonės aplinkos strateginė analizė bei pateikiamos strateginės alternatyvos. Taip pat pateikiama teorinė medžiaga apie įmonės veiklos vertinimą, kokie vertinimo būdai naudojami darbe. Teoriniu aspektu apžvelgiama finansinės analizės esmė, jos ypatybės ir nauda. Glaustai apibendrinama ir finansinė analizė teoriniu aspektu, kuri padeda įvertinti įmonės veiklą ir parinkti tinkamą strategiją. Antrojoje darbo dalyje teoriniu aspektu apžvelgiami interviu ir finansinės analizės metodų prielaidos, aprašomos formulės naudojamos tyrimo dalyje. Trečiojoje darbo dalyje atliekas UAB „X“ tyrimas. Analizuojama įmonės vidinė ir išorinė aplinkos. Aprašomi UAB „X“ gauti rezultatai atlikus finansinę analizę. Darbe atliktos ne tik vertikali ir horizontali analizės, tačiau ir apskaičiuoti santykiniai rodikliai penkerių metų laikotarpyje. Atliekama strateginių alternatyvų lyginamoji analizė, parenkamos geriausiai įmonei tinkančios strategijos.

Pagrindiniai žodžiai: Strategija, strateginės alternatyvos, veiklos vertinimas, finansinė analizė.

Žilinskienė, K. (2023) Evaluation of activity strategy of Private Limited Liability Company „X“. (master thesis). Vilnius, Mykolas Romeris University

ANNOTATION

In the master's thesis, the performance indicators of Private Limited Liability Company "X" are evaluated to propose a suitable strategy for the company. The first part of the thesis analyzes the theoretical aspects of strategy, its application, provides the concept of strategy, types of strategies, and their levels. The first part also reviews the strategic analysis of the company's environment and presents strategic alternatives. Additionally, the theoretical material on evaluating a company's performance and the evaluation methods used in the thesis are also presented. The essence of financial analysis, its features, and benefits are reviewed theoretically. The theoretical aspects of financial analysis are summarized briefly, which helps to evaluate the company's performance and choose a suitable strategy. In the second part of the thesis, the theoretical aspects of interview and financial analysis methods are reviewed, and the formulas used in the research part are described. The third part of the thesis is devoted to the study of PLL Company "X". The company's internal and external environments are analyzed, and the results of the financial analysis conducted on PLL Company "X" are described. In the thesis, not only vertical and horizontal analyses are performed but also relative indicators for a period of five years are calculated. A comparative analysis of strategic alternatives is carried out, and the best strategies suitable for the company are selected.

Key words: Strategy, strategic alternatives, performance evaluation, financial analysis.

SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

Žilinskienė, K. (2023) UAB „X“ veiklos strategijos vertinimas (magistro baigiamasis darbas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

SANTRAUKA

Strategijos nustatymas kiekvienoje įmonėje tampa neatsiejamas dalis. Strategijos yra plačiai nagrinėjamos - tai rodo mokslinių knygų bei straipsnių gausa. Strategijų tema labai daug naudos atneša kiekvienai įmonei, kadangi išsigryninus įmonės strategiją, įmonėje pasiekama daug daugiau. Kadangi yra nustatyti ir apibrėžti aiškūs tikslai. Kiekviena įmonė, pramonės sektorius ar valstybė turi vystyti konkurencinę strategiją, siekiant padidinti pardavimus. Visos įmonės puikiai suvokia, jog vystant konkurencinę strategiją būtina puikiai pažinti save ir savo įmonės silpnybes, kuriomis pasinaudos konkurentai bei savo stiprybes, kurias galima panaudoti prieš konkurentus. Konkurencijos problema yra plačiai nagrinėjama mokslinėje literatūroje. Daug pasaulio mokslininkų, mokslo bei ekonominių institucijų yra ištyrę bei aprašę tarptautinės konkurencijos veiksnius, tyrimo modelius.

Įmonei, funkcionuojančiai Lietuvoje, bet paslaugas teikiančioje tarptautinėje rinkoje, ypač svarbu gerai pažinti verslo aplinką, kurioje įsikūrus įmonė, strategiškai mąstyti apie įmonės konkurencingumą, nes veikiant tarptautiniu mastu konkurencijos lygis yra neišvengiamai aukštas, ir tik gerai apgalvoti, įvertinti ir pagrįsti veiksmai, atitinkantys bendrovės tikslus, gali didele dalimi lemti veiklos sėkmę. Magistro baigiamojo darbo objektas – uždarnosios akcinės bendrovės „X“ veiklos strategija. Magistro baigiamojo darbo tikslas - išanalizavus įmonės strategijos parinkimo teorinius aspektus, įvertinti UAB „X“ veiklos strategiją. Baigiamajame darbe taikyti metodai: mokslinės literatūros ir kitų informacinių šaltinių analizė, statistinė analizė, santykinų rodiklių analizė ir vertinimas, SSGG analizė, PEST analizė, ekonominė analizė, grafinis duomenų vaizdavimas, duomenų sisteminimas ir analizė.

Teorinėje dalyje pateikiami įvairūs strategijos sampratos aspektai, apibūdinami strategijų lygiai ir tipai, pristatoma įmonės aplinkos strateginė analizė, strateginių alternatyvų įvertinimas ir strategijų pasirinkimas. Analitinėje darbo dalyje apibūdinama UAB „X“ veikla. Atliekamas UAB „X“ finansinių išteklių, personalo išteklių, veiklos kokybės, įmonės pajėgumo įvertinimas. Naudojant PEST, Porterio penkių jėgų bei SSGG matricos modelius, atskleidžiami įmonės pagrindiniai sėkmės veiksniai, probleminės sritys bei išskirtinės įmonės kompetencijos. Remiantis atlikta įmonės strategine analize, suformuluotos keturios galimos įmonės veiklos strategijos. Atliktas strategijų vertinimas pagal suderinamumo, tinkamumo, vertingumo akcininkams, įgyvendinamumo ir rizikos vertinimo kriterijus. Nustatyta, kad ekonominio nuosmukio metu ir jam pasibaigus, artimiausiu metu, įmonei reikėtų taikyti riboto augimo strategiją, o šalių ekonomikoms atsigavus – intensyvaus augimo strategiją. Taip būtų įgyvendinami įmonės vidutinės trukmės ir ilgalaikiai strateginiai tikslai.

SANTRAUKA ANGLŲ KALBA

Žilinskienė, K. (2023) Evaluation of activity strategy of Private Limited Liability Company „X“. (master thesis). Vilnius, Mykolas Romeris University

SUMMARY

Setting a strategy in each company becomes an integral part. Strategies are widely discussed - this is evidenced by the abundance of scientific books and articles. The topic of strategies brings a lot of benefits to every company because clarifying the company's strategy achieves much more in the company. As clear goals have been set and defined. Every company, industry sector, or country must develop a competitive strategy to increase sales. All companies are well aware that in developing a competitive strategy, it is necessary to know oneself and the weaknesses of the company, which competitors will take advantage of, as well as their strengths, which can be used against competitors. The problem of competition is widely discussed in scientific literature. Many world scientists, scientific and economic institutions have studied and described the factors of international competition, research models.

For a company operating in Lithuania but providing services in the international market, it is especially important to know the business environment in which the company is located, to think strategically about the company's competitiveness, because the level of competition is inevitably high when operating on an international scale, and only well-considered, evaluated, and justified actions that meet the company's goals can largely determine the success of its activities. The object is the activity strategy of the PLL company "X". The aim is to analyze the theoretical aspects of choosing a company's strategy, to evaluate the activity strategy of PLL Company "X". The methods are: analysis of scientific literature and other information sources, statistical analysis, analysis and evaluation of relative indicators, SWOT analysis, PEST analysis, economic analysis, graphical data visualization, and data systematization and analysis.

The theoretical part presents various aspects of the concept of strategy, describes levels and types of strategies, presents a strategic analysis of the company's environment, evaluates strategic alternatives, and chooses strategies. The analytical part describes the activity of PLL "X". An evaluation of the company's financial resources, personnel resources, activity quality, and company capacity is carried out. Using the PEST, Porter's Five Forces, and SWOT matrix models, the company's main success factors, problematic areas. Based on the conducted strategic analysis of the company, four possible business strategies were formulated. The evaluation of the strategies was carried out according to the compatibility, suitability, value to shareholders, implementability, and risk evaluation criteria. It was determined that during the economic downturn and after it, in the near future, the company's growth will largely depend on successful implementation of the chosen strategy.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. BALANSO VERTIKALI ANALIZĖ

Rodiklis	2018	2019	2020	2021	2022	Pokytis, proc				
						2018	2019	2020	2021	2022
Ilgalaikis turtas	13 883	18 221	19 178	15 664	17587	10,30	7,54	5,12	4,14	3,21
Nematerialusis turtas	2693	3632,89	5646	3482	1 338	2,00	1,50	1,51	0,92	0,24
Prestižas (prekės ženklas)	637	1	1	1	1	0,47	0,00	0,00	0,00	0,00
Programinė įranga	2056	3 632	10443	3481	1 337	1,53	1,50	2,79	0,92	0,24
Materialusis turtas	8 131	11 499	7345,00	8896	12 963	6,03	4,76	1,96	2,35	2,36
Kita įranga, prietaisai, įrankiai ir įrenginiai	6 137	8 376	7345,00	8896	12 963	4,55	3,47	1,96	2,35	2,36
Finansinis turtas	3 059	3 089	3089	3286	3 286	2,27	1,28	0,82	0,87	0,60
Trumpalaikis turtas	120 884	223 505	355 432	362 823	531066	89,70	92,46	94,88	95,86	96,79
Atsargos, išankstiniai apmokėjimai ir nebaigtos vykdyti sutartys	4172	5353	6733	8772	9282	3,10	2,21	1,80	2,32	1,69
sumokėti avansai	4172	5353	6733	8772	9 282	3,10	2,21	1,80	2,32	1,69
Per vienerius metus gautinos sumos	83 006	143 901	164 496	180 078	234874	61,59	59,53	43,91	47,58	42,81
Pirkėjų įsiskolinimas	77 267	140 447	164 234	167 150	234311	57,33	58,10	43,84	44,16	42,71
Kitos gautinos sumos	5 739	3 454	269	12928	563	4,26	1,43	0,07	3,42	0,10
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	33706	74 251	184 203	173 973	286910	25,01	30,72	49,17	45,97	52,29
Turto iš viso	134 767	241 726	374 610	378 487	548653	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Nuosavas kapitalas	83 247	111 484	242 581	195 710	207313	61,77	46,12	64,76	51,71	37,79
Kapitalas	2 896	2 896	2 896	2 896	2896	2,15	1,20	0,77	0,77	0,53
Rezervai	30290	30290	30290	40290	40290	22,48	12,53	8,09	10,65	7,34
Nepaskirstytas pelnas	50 061	78 298	209 395	152 524	164127	37,15	32,39	55,90	40,30	29,91
Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	25 010	43 237	146 097	113 129	121603	18,56	17,89	39,00	29,89	22,16
Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)	25 051	35 061	63 298	39 395	42524	18,59	14,50	16,90	10,41	7,75
Mokėtinios sumos ir įsipareigojimai	51 520	130 242	132 029	182 777	341 340	38,23	53,88	35,24	48,29	62,21
Per vienerius metus mokėtinios sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai	51 520	130 242	132 029	182 777	341 340	38,23	53,88	35,24	48,29	62,21
Skolos tiekėjams	22 942	49 272	9 220	16 649	79 389	17,02	20,38	2,46	4,40	14,47
Gauti avansai	2713	5564	5 385	4 635	15 345	2,01	2,30	1,44	1,22	2,80
Pelno mokesčio įsipareigojimai	0	8738	10 692	11 833	608	0,00	3,61	2,85	3,13	0,11
Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	20 640	56 852	84 586	123 644	208 872	15,32	23,52	22,58	32,67	38,07
Kitos mokėtinios sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai	5225	9816	22146	26016	37 126	3,88	4,06	5,91	6,87	6,77
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso	134 767	241 726	374 610	378 487	548 653	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

2 PRIEDAS. PELNO (NUOSTOLIO) VERTIKALI ANALIZĖ

Rodiklis						Pokytis, proc.				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
PARDAVIMO PAJAMOS	241407	440677	880690	905767	1146864	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
PARDAVIMO SAVIKAINA	41 409	72 278	103 793	65 430	74 791	17,15	16,40	11,79	7,22	6,52
BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	199998	368399	776897	840337	1072073	82,85	83,60	88,21	92,78	93,48
VEIKLOS SĄNAUDOS	174428	313849	601184	704240	924537	72,25	71,22	68,26	77,75	80,61
Bendrosios ir administracinės	174428	313849	601184	704240	924537	72,25	71,22	68,26	77,75	80,61
TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	25 570	54 550	175713	136097	147536	10,59	12,38	19,95	15,03	12,86
KITA VEIKLA	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pajamos	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sąnaudos	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA	0	-14	-152	-222	-480	0,00	0,00	-0,02	-0,02	-0,04
Pajamos	0		20	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sąnaudos	0	14	172	222	480	0,00	0,00	0,02	0,02	0,04
ĮPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	25 570	54536	175561	135875	147056	10,59	12,38	19,93	15,00	12,82
PAGAUTĖ	0	1	2	3	4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
NETEKIMAI	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ	25570	54536	175561	135875	147056	10,59	12,38	19,93	15,00	12,82
PELNO MOKESTIS	0	0	29464	22746	25453	0,00	0,00	3,35	2,51	2,22
GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	25570	54536	146097	113129	121603	10,59	12,38	16,59	12,49	10,60

3 PRIEDAS. BALANSO HORIZONTALI ANALIZĖ

Rodiklis	2018	2019	2020	2021	2022	Pokytis 2018-2019		Pokytis 2019-2020		Pokytis 2020-2021		Pokytis 2021-2022	
						Eur	Proc	Eur	Proc	Eur	Proc	Eur	Proc
Ilgalaikis turtas	13 883	18 221	19 178	15 664	17 587	4 338	31,24	957	5,25	-3 514	-18,32	1 923	12,28
Nematerialusis turtas	2693	3633	5646	3482	1 338	940	34,90	2 013	55,41	-2 164	-38,33	-2 144	-61,57
Prestizas (prekės ženklas)	637	1	1	1	1	-636	-99,84	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Programinė įranga	2056	3 632	10443	3481	1 337	1 576	76,65	6 811	187,54	-6 962	-66,67	-2 144	-61,59
Materialusis turtas	8 131	11 499	7345,00	8896	12 963	3 368	41,42	-4 154	-36,12	1 551	21,12	4 067	45,72
Kita įranga, prietaisai, įrankiai ir įrenginiai	6 137	8 376	7345	8896	12963	2 239	36,48	-1 031	-12,31	1 551	21,12	4 067	45,72
Finansinis turtas	3 059	3 089	3089	3286	1 019 378	30	0,98	0	0,00	197	6,38	1 016 092	30921,85
Trumpalaikis turtas	120 884	223 505	355 432	362 823	531066	102 621	84,89	131 927	59,03	7 391	2,08	168 243	46,37
Atsargos, išankstiniai apmokėjimai ir nebaigtos vykdyti sutartys	4172	5353	6733	8772	9 282	1 181	28,31	1 380	25,78	2 039	30,28	510	5,81
sumokėti avansai	4172	5353	6733	8772	9 282	1 181	28,31	1 380	25,78	2 039	30,28	510	5,81
Per vienerius metus gautinos sumos	83 006	143 901	164 496	180 078	234874	60 895	73,36	20 595	14,31	15 582	9,47	54 796	30,43
Pirkėjų įsiskolinimas	77 267	140 447	164 234	167 150	234311	63 180	81,77	23 787	16,94	2 916	1,78	67 161	40,18
Kitos gautinos sumos	5 739	3 454	269	12928	563	-2 285	-39,82	-3 185	-92,21	12 659	4705,95	-12 365	-95,65
Pinigai ir pinigų ekvivalentai	33706	74 251	184 203	173 973	286910	40 545	120,29	109 952	148,08	-10 230	-5,55	112 937	64,92
Turto iš viso	134 767	241 726	374 610	378 487	548653	106 959	79,37	132 884	54,97	3 877	1,03	170 166	44,96
Nuosavas kapitalas	83 247	111 484	242 581	195 710	207313	28 237	33,92	131 097	117,59	-46 871	-19,32	11 603	5,93
Kapitalas	2 896	2 896	2 896	2 896	2896	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Rezervai	30290	30290	30290	40290	40290	0	0,00	0	0,00	10 000	33,01	0	0,00
Nepaskirstytas pelnas	50 061	78 298	209 395	152 524	164127	28 237	56,41	131 097	167,43	-56 871	-27,16	11 603	7,61
Ataskaitinių metų pelnas (nuostoliai)	25 010	43 237	146 097	113 129	121603	18 227	72,88	102 860	237,90	-32 968	-22,57	8 474	7,49
Ankstesnių metų pelnas (nuostoliai)	25 051	35 061	63 298	39 395	42524	10 010	39,96	28 237	80,54	-23 903	-37,76	3 129	7,94
Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	51 520	130 242	132 029	182 777	341 340	78 722	152,80	1 787	1,37	50748	38,44	158 563	86,75
Per vienerius metus mokėtinos sumos ir trumpalaikiai įsipareigojimai	51 520	130242	132 029	182 777	341 340	78 722	152,80	1 787	1,37	50 748	38,44	158 563	86,75
Skolos tiekėjams	22 942	49 272	9 220	16 649	79 389	26 330	114,77	-40 052	-81,29	7 429	80,57	62 740	376,84
Gauti avansai	2713	5564	5 385	4 635	15 345	2 851	105,09	-179	-3,22	-750	-13,93	10 710	231,07
Pelno mokesčio įsipareigojimai	0	8738	10 692	11 833	608	8 738	#DIV/0!	1 954	22,36	1 141	10,67	-11 225	-94,86
Su darbo santykiais susiję įsipareigojimai	20 640	56 852	84 586	123 644	208 872	36 212	175,45	27 734	48,78	39 058	46,18	85 228	68,93
Kitos mokėtinos s sumos	5225	9816	22146	26016	37 126	4 591	87,87	12 330	125,61	3 870	17,47	11 110	42,70
Nuosavo kapitalo ir įsipareigojimų iš viso	134 767	241 726	374 610	378 487	548 653	106 959	79,37	132 884	54,97	3 877	1,03	170 166	44,96

4 PRIEDAS. PELNO (NUOSTOLIO) HORIZONTALI ANALIZĖ

Rodiklis	2018	2019	2020	2021	2022	Pokytis 2018-2019 m.		Pokytis 2019-2020 m.		Pokytis 2020-2021 m.		Pokytis 2021-2022 m.	
						Eur	Proc.	Eur	Proc.	Eur	Proc.	Eur	Proc.
PARDAVIMO PAJAMOS	241 407	440 677	880 690	905 767	1 146 864	199 270	82,55	440 013	99,85	25 077	2,85	241 097	26,62
PARDAVIMO SAVIKAINA	41 409	72 278	103 793	65 430	74 791	30 869	74,55	31 515	43,60	-38 363	-36,96	9 361	14,31
BENDRASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	199 998	368 399	776 897	840 337	1 072 073	168 401	84,20	408 498	110,88	63 440	8,17	231 736	27,58
VEIKLOS SĄNAUDOS	174 428	313 849	601 184	704 240	924 537	139 421	79,93	287 335	91,55	103 056	17,14	220 297	31,28
Bendrosios ir administracinės	174 428	313 849	601 184	704 240	924 537	139 421	79,93	287 335	91,55	103 056	17,14	220 297	31,28
TIPINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	25 570	54 550	175 713	136 097	147 536	28 980	113,34	121 163	222,11	-39 616	-22,55	11 439	8,41
KITA VEIKLA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pajamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sąnaudos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FINANSINĖ IR INVESTICINĖ VEIKLA	0	-14	-152	-222	-480	-14	0	-138	985,71	-70	46,05	-258	116,22
Pajamos	0	0	20	0	0	0	0	20	0	-20	-100,00	0	0
Sąnaudos	0	14	172	222	480	14	0	158	1128,57	50	29,07	258	116,22
ĮPRASTINĖS VEIKLOS PELNAS (NUOSTOLIAI)	25 570	54 536	175 561	135 875	147 056	28 966	113,28	121 025	221,92	-39 686	-22,61	11 181	8,23
PAGAUTĖ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NETEKIMAI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PELNAS (NUOSTOLIAI) PRIEŠ APMOKESTINIMĄ	25 570	54 536	175 561	135 875	147 056	28 966	113,28	121 025	221,92	-39 686	-22,61	11 181	8,23
PELNO MOKESTIS	0	0	29464	22746	25453	0	0	29 464	0	-6 718	-22,80	2 707	11,90
GRYNASIS PELNAS (NUOSTOLIAI)	25 570	54 536	146 097	113 129	121 603	28 966	113,28	91 561	167,89	-32 968	-22,57	8 474	7,49

5 PRIEDAS. SANTYKINIAI RODIKLIAI

Rodiklis	2018	2019	2020	2021	2022
Pelningumo rodikliai					
Grynasis pelningumas	10,59	12,38	16,59	12,49	10,60
Bendras pelningumas	82,85	83,60	88,21	92,78	93,48
Veiklos pelningumas	10,59	12,38	19,95	15,03	12,86
Pelningumo koeficientas	0,11	0,12	0,20	0,15	0,13
Turto pelningumas ROA	18,97	22,56	39,00	29,89	22,16
Nuosavo kapitalo pelningumas ROE	30,72	48,92	60,23	57,80	58,66
Finansinio sveto rodikliai					
Isiskolinimo koeficientas	0,38	0,54	0,35	0,48	0,62
Isipareigojimu ir nuosavo kapitalo santykis	0,62	1,17	0,54	0,93	1,65
Bendro mokumo koeficientas	1,62	0,86	1,84	1,07	0,61
Nuosavo kapitalo ir turto santykis	0,62	0,46	0,65	0,52	0,38
Likvidumo rodikliai					
Einamo likvidumo koeficientas	2,35	1,72	2,69	1,99	1,56
Absoliutaus likvidumo piniginis rodiklis	0,65	0,57	1,40	0,95	0,84
Veiklos efektyvumo					
Įmonės viso turto apyvartumo	1,79	1,82	2,35	2,39	2,09
Parduotų prekių savikaina vienam pardavimų eurui	0,17	0,16	0,12	0,07	0,07
Administracinių išlaidų lygis	0,72	0,71	0,68	0,78	0,81
Veiklos sąnaudos vienam pardavimo eurui	0,11	0,12	0,20	0,15	0,13

6 PRIEDAS. INTERVIU KLAUSIMAI - ATSAKYMAI

1. Įvardinkite strategijos rengimo etapus. Nuo ko pirmiausia pradedama rengti strategija, kuris etapas svarbiausias? *Įmonė nerengia atskirai strategijos, tačiau planuojant kitų metų biudžetus yra užsibrėžiami tikslai, kuriuos reikia įgyvendinti iki kitų metų pabaigos. Pirmiausia peržiūrima, kas buvo pasiekta ir kaip žiūrima, kaip dar galima tai pagerinti, peržiūrimi finansinių rodiklių pasiekimai, naujų klientų apyvartos, klientų prieaugis.*
2. Kuriam laikotarpiui pasirenkama ir taikoma strategija? Kas kiek laiko atnaujinama, peržiūrima? *Strategija atnaujinama pagal poreikį, peržiūrima kas metus.*
3. Kokią strategiją pasirinkusi įmonė? Pridedamos alternatyvos (Riboto augimo strategija; spartaus augimo strategija; gynybinė strategija; integracijos strategija) Kokia svarbiausia strategija įmonėje ir kuri ne tokia svarbi ar visai nesvarbi pakomentuokite:
 - a) Derinant įmonės bei klientų interesus, kurti ilgalaikius partnerystės santykius su esamais klientais. Ilgainiui laipsniškai didinti klientų skaičių (riboto augimo strategija).
 - b) Taikant intensyvią rinkodaros politiką ieškoti įmonių, kurios turi filialus įvairiose pasaulio šalyse. (Spartaus augimo strategija).
 - c) Sukoncentruoti įmonės paslaugas pelningiausiose rinkose, atsisakant mažiau pelningų klientų. (gynybinė strategija).
 - d) Susidarius palankioms sąlygoms, įsigyti konkurentų įmonę ir išplėsti gamybinį pajėgumą bei rinką (integracijos strategija)

Įmonė pasirinkusi riboto augimo strategiją, kadangi tai yra mažai rizikos turinti strategija, taip pat įmonei labai svarbūs klientai, įmonės tikslas išlaikyti ilgalaikius santykius su esamais klientais, palaipsniui pritraukiant po kelis naujus klientus.

Įmonei nepalankiausia strategija – gynybinė strategija, kas pažeistų įmonės kuriamą įvaizdį dėl ilgalaikio bendradarbiavimo su klientais. Taip pat atsisakius mažų klientų įmonė prarastų nemažai kapitalo.

4. Ar įmonėje yra atliekama strategijos įgyvendinimo kontrolė? *Įmonė mažai skiria laiko strategijos įgyvendinimo peržiūrai. Kontrolė atliekama finansinių metų pabaigoje, aptariant kas pasiekta, kas ne, formuojant ateinančių metų tikslus.*
5. Ar galėtumėte įvardinti Jūsų įmonės konkurentus? Kokias grėsmes jie kelia? Galbūt įžvelgiate bendradarbiavimo galimybių, susijusių su jais? Kokios konkurencijos formos pasireiškia? *Iš konkurentų grėsmių nejaučiame, kadangi užtikrintai dirbame savajame klientų rate. Šiuo metu neteikiame auditoriaus paslaugų, tad klientams rekomenduojame konkurentus, kurie atlieka šį darbą taip pasireiškia bendradarbiavimas su konkurentų įmonėmis. Vienintelis konkurentas, kurį galėčiau įvardinti – Audifina UAB, jie teikia auditorių paslaugas, kas svarbu įmonėms, tad nemažai klientų išėjo pas minėtus konkurentus.*
6. Kokie politinės – teisinės aplinkos veiksniai įtakoja įmonės veiklą? Kurie teisės aktai yra aktualūs ir svarbūs įmonei? *Įmonė veikia pagal uždarųjų akcinių bendrovių įstatymą. Įmonė nuolat turi sekti pasikeitimus mokesčių klausimas, kadangi taikomos didelės baudos. Įmonė nuolat turi stebėti pakitimus ir teisės aktuose. Kad išvengtų rizikų ir baudių. Taip pat vadovaujasi PVM, verslo apskaitos standartais, įstatymais reguliuojančiais įmonės veiklą.*
7. Kokie ekonominės aplinkos veiksniai įtakoja įmonės veiklą? *Įmonę veikia nedarbo lygis šalyje, infliacija, reikia nuolat įvertinti biudžetą, peržiūrėti teikiamas paslaugas, kainodarą.*
8. Kokie socialinės aplinkos veiksniai įtakoja įmonės veiklą? Kaip svyruoja darbo užmokestis Jūsų įmonėje? Ar yra papildomos motyvacijos darbuotojams? Ar svarbūs geri darbuotojų santykiai? Ar Jūsų įmonei svarbios kultūrinės vertybės ir tradicijos? *Mūsų įmonėje darbuotojai gauna konkurencingą atlyginimą, kuris atitinka kvalifikaciją, kompetenciją, rezultatus. Yra sudėliotos*

- motyvacinės sistemos, kuriomis stengiamasi motyvuoti darbuotojus siekti kuo aukštesnių rezultatų. Darbo užmokestis priklauso nuo darbuotojo įdėto darbo. Darbuotojui yra suteikiamos galimybės užsidirbti, į darbuotojų norą sumažinti ar padidinti darbo krūvį yra atsižvelgiama ir pagal galimybes sumažinamas/padidinamas darbo krūvis. Darbo aplinkoje darbo santykiai su darbuotojais yra labai svarbūs, svarbu sukurti gerą mikroklimatą. Darbovietėje svarbios tradicijos, švenčiamos Kalėdų /naujųjų metų šventės, puošiami ofisai, organizuojamos vasaros išvykos, taip pat simboliškai švenčiami gimtadieniai.*
9. Kokie technologinės aplinkos veiksniai įtakoja įmonės veiklą? Kaip įmonė prisitaiko prie nuolat atsinaujinančių technologinių veiksnių? Kaip įmonė prisitaiko prie naujovių technologijų ir mokslo srityse? *Dabartinėje visuomenėje technologijos labai išsivysčiusios, įmonė stengiasi neatsilikti nuo naujovių. Šiuo metu įmonėje įdiegta duomenų valdymo sistema, kurioje talpinami dokumentai, susiję su personalu, pirkimo dokumentai, sutartys su klientais, tiekėjais. Įmonė atsisako nereikalingų popierinių dokumentų.*