



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

STATYBOS FAKULTETAS

STATYBOS TECHNOLOGIJOS IR VADYBOS KATEDRA

Simona Lileikytė

**STRATEGINIO VALDYMO MODELIAVIMAS  
STATYBOJE**

**MODELLING OF STRATEGIC MANAGEMENT  
IN CONSTRUCTION**

Baigiamasis magistro darbas

Statybos valdymo studijų programa

Statybos technologijos ir vadybos specializacija

Statybos inžinerijos mokslo kryptis

Vadovas doc. dr. J.R. Šimkus

Magistrantūros baigiamasis darbas

## STRATEGINIO VALDYMO MODELIAVIMAS STATYBOJE

Simona Lileikytė

Kalba  
Lietuvių ☒  
Užsienio ☐

### Anotacija

Ekonomikos globalizacija, ES plėtra, statybos verslo perprodukcija ES šalyse, Lietuvos integracija į ES bendrąją rinką priverčia statybos įmonių vadovus ir savininkus siekti naujų tikslų. Pasikeitusi išorinė aplinka pakeičia ir vidinę statybos įmonės aplinką, o tai sąlygoja naujų tikslų siekimą ir naujų strategijų atsiradimą.

Šio darbo mokslinių tyrimų objektas yra strateginio valdymo modelio kūrimas.

Darbo tikslas - išanalizuoti strateginio valdymo statyboje modeliavimą, integruojantis į Europos Sąjungą, ir įvertinti verslo perspektyvas, pasikeitusioje išorinėje aplinkoje.

Darbas atliktas remiantis šiais mokslinio tyrimo metodais: statistine analize; SWOT analize; modeliavimu.

Teoriniai darbo rezultatai:

1. Išanalizuotas strateginio valdymo teorinis pagrindas.
2. Pateikta SWOT analizės struktūra.
3. Išnagrinėti strateginio valdymo modelių variantai.
4. Parengta tyrimo rezultatų analizė.

Praktiniai darbo rezultatai:

1. Atlikta statybos verslo dalyvių išorinės aplinkos analizė
2. Išanalizuota statybos įmonės UAB „Elidonas“ veikla, valdymo struktūra, veiklos plėtros kryptys.
3. Įvertinta įmonės išorinė ir vidinė aplinka, atlikta SWOT analizė.
4. Išnagrinėtas statybos proceso rizikingų sprendimų valdymas, atlikta UAB „Elidonas“ rizikingų sprendimų analizė – ANTI SWOT.
5. Suprojektuotas UAB „Elidonas“ strateginio valdymo modelis.
6. Išnagrinėtos SWOT analizės rezultatų realizavimo perspektyvos, parengtas UAB „Elidonas“ strateginis valdymo planas ir jo tikslų medis.

Reikšminiai žodžiai: modelis, strateginis valdymas, analizė, Europos Sąjunga.

Master's thesis

## MODELLING OF STRATEGIC MANAGEMENT IN CONSTRUCTION

Simona Lileikytė

Language: ☐  
Lithuanian ☐  
English ☒

### Summary

Secularization of economy, development of European Union, overproduction of construction business in European Union countries, integration to common market of European Union force the heads and owners of construction companies reach new goals. Varied external environment shifts the internal environment of construction company, so reaching new goals and the rise of new strategies are necessitated by these changes.

The object of this work scientific research is creating the model of strategic management.

The aim of this work is to analyse the modelling of strategic management in construction integrating to European Union and estimate business perspectives in varied external environment.

The work was completed using these methods of scientific research: statistical analysis; SWOT analysis; modelling.

Theoretical work's results:

1. Theoretical foundation of strategic management was analyzed.
2. The structure of SWOT analysis was presented.
3. The versions of strategic management models were analysed.
4. Analysis of research results was elaborated.

Practical work's results:

1. The analysis of external environment business partners was done.
2. The activity and management structure of construction company ELIDONAS and the directions for the company development were analysed.
3. The evaluation of internal and external environment of the company was performed and the SWOT analysis was provided.
4. The management of risky decisions in construction process was analyzed and the analysis of risky decisions – ANTISWOT in construction company ELIDONAS was performed.
5. The model of strategic management in company ELIDONAS was projected.
6. The realization perspectives of SWOT analysis results were analysed. The plan of strategic management in company ELIDONAS was elaborated and prognosis of the goals tree was presented.

Keywords: model, strategic management, analysis, European Union.

## TURINYS

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS                                               | 6  |
| LENTELIŲ SĄRAŠAS                                                | 7  |
| <b>ĮVADAS</b>                                                   | 8  |
| <b>1. STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ KONCEPCIJA</b>                      | 10 |
| 1.1. LIETUVOS STATYBOS VERSLO DALYVIŲ IŠORINĖS APLINKOS ANALIZĖ | 12 |
| 1.2. STATYBOS ĮMONIŲ STRATEGINIŲ SPRENDIMŲ ANALIZĖ              | 17 |
| <b>2. UAB „ELIDONAS“ VEIKLOS ANALIZĖ</b>                        | 24 |
| 2.1.UAB „ELIDONAS“ VIZIJA, MISIJA, FILOSOFIJA IR TIKSLAI        | 25 |
| 2.2.UAB „ELIDONAS“ VALDYMO STRUKTŪRA                            | 32 |
| 2.3.UAB „ELIDONAS“ VEIKLOS PLĖTROS KRYPTYS                      | 36 |
| <b>3. STRATEGINIO VALDYMO MODELIAVIMAS INTEGRUOJANTIS Į ES</b>  | 40 |
| 3.1. UAB "ELIDONAS" SWOT ANALIZĖS STRUKTŪRA                     | 40 |
| 3.2.UAB „ELIDONAS“ RIZIKINGŲ SPRENDIMŲ VALDYMAS IR ANALIZĖ      | 46 |
| 3.3.UAB „ELIDONAS“ STRATEGIJOS MODELIO PROJEKTAVIMAS            | 51 |
| <b>4. SWOT ANALIZĖS REZULTATŲ REALIZAVIMO PROGNOZAVIMAS</b>     | 59 |
| 4.1. GAMYBINIO PAJĖGUMO VERTINIMAS                              | 59 |
| 4.2. STRATEGINIO VALDYMO PLANŲ ANALIZĖ                          | 61 |
| 4.3. STRATEGINIO VALDYMO TIKSLŲ MEDŽIO PROGNOZĖ                 | 66 |
| <b>IŠVADOS</b>                                                  | 69 |
| LITERATŪROS SĄRAŠAS                                             | 71 |
| PRIEDAI                                                         | 74 |

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 pav. Statybos įmonių integravimosi į ES strategija                                 | 12 |
| 2 pav. Strateginių sprendimų struktūra                                               | 18 |
| 3 pav. Statybos strategijos valdymo elementai                                        | 21 |
| 4 pav. UAB „Elidonas“ veikla, vizija, misija, filosofija ir preliminarinė strategija | 28 |
| 5 pav. UAB „Elidonas“ valdymo struktūra                                              | 35 |
| 6 pav. Įmonės vystymosi etapų struktūra ir jų tarpusavio priklausomybė               | 38 |
| 7 pav. Analitinis strategijos formavimo modelis                                      | 53 |
| 8 pav. Kūrybinis strategijos formavimo modelis                                       | 54 |
| 9 pav. Nustatytinės metodologijos strateginio valdymo modelis                        | 55 |
| 10 pav. Plėtotinės metodologijos strateginio valdymo modelis                         | 56 |
| 11 pav. UAB „Elidonas“ strateginio valdymo modelis                                   | 58 |
| 12 pav. UAB „Elidonas“ strateginio valdymo tikslų medis                              | 66 |
| 13 pav. Korporacinės ir verslo strategijos išskyrimas                                | 76 |
| 14 pav. Plėtos strategijos                                                           | 77 |

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 lentelė. Pastatyta naujų gyvenamųjų namų 2004 m                                     | 15 |
| 2 lentelė. Atlikta statybos darbų 2004                                                | 16 |
| 3 lentelė. Įmonės tikslų orientavimas                                                 | 30 |
| 4 lentelė. UAB „Elidonas“ veiklos tikslų pasirinkimas                                 | 32 |
| 5 lentelė. Statybos proceso vadybinių funkcijų analizė                                | 33 |
| 6 lentelė. Linijinės struktūros privalumai ir trūkumai                                | 34 |
| 7 lentelė. UAB „Elidonas“ plėtros kryptys pagal svarbumo rangą 2000-2003 metais       | 36 |
| 8 lentelė. SWOT analizė                                                               | 41 |
| 9 lentelė. SWOT analizės matrica                                                      | 42 |
| 10 lentelė. SWOT matricos analizė                                                     | 43 |
| 11 lentelė. Apibendrinta integravimosi į ES vidinės aplinkos analizė (SW)             | 43 |
| 12 lentelė. Apibendrinta integravimosi į ES išorinės aplinkos analizė (OT)            | 44 |
| 13 lentelė. Vidinė analizė                                                            | 45 |
| 14 lentelė. Išorinė analizė                                                           | 45 |
| 15 lentelė. UAB „Elidonas“ riziką sukeliantys išoriniai veiksniai                     | 46 |
| 16 lentelė. UAB „Elidonas“ riziką sukeliantys vidiniai veiksniai                      | 46 |
| 17 lentelė. UAB „Elidonas“ rizikos faktorių skirstymas                                | 48 |
| 18 lentelė. ANTISWOT analitinė struktūra                                              | 49 |
| 19 lentelė. Išorinių ir vidinių veiksmų ANTISWOT suvestinė                            | 50 |
| 20 lentelė. Strategijos formavimo modelių klasifikacija ir jų požymiai                | 52 |
| 21 lentelė. Prognozuojamos UAB „Elidonas“ pirkimų-pardavimų apimtys 2005-2008 m       | 59 |
| 22 lentelė. Prognozuojamos UAB „Elidonas“ pardavimo pajamos 2005-2008 m., Lt          | 59 |
| 23 lentelė. Veiklos srities perspektyvos ir įmonės konkurentingumo įvertinimo lentelė | 60 |
| 24 lentelė. UAB „Elidonas“ galimybės ir grėsmės                                       | 64 |
| 25 lentelė. Trys Portfelio bendrosios strategijos ir jų reikalavimai                  | 79 |

## IVADAS

Atkūrus Lietuvos Respublikos nepriklausomybę, buvo pradėta formuoti visiškai nauja ekonominė teisinė sistema. Kaip tik tuomet Lietuvoje susidarė palankios sąlygos verslo plėtrai. Šį laikotarpį galima pavadinti ekonominių reformų laikotarpiu. Rinkos sąlygomis veikianti ir pelno siekianti įmonė yra pagrindinė bet kokios valstybės ekonomikos grandis. Sparčiai kintanti ir atsinaujinanti rinka verčia plėsti ne tik juridinių bei organizacinių formų įvairovę, bet ir padidina įmonės atsakomybę už veiklos rezultatus, kadangi bankrutuojant, nuostolingai arba nepakankamai pelningai dirbant, padaroma žala ne tik savininkams ir kolektyvui, bet ir visos tautos ūkiui, visuomenei. Nepriklausomai nuo įmonės tipo, svarbiausias jos veiklos įvertinimo kriterijus yra efektyvumas, kuris pasiekiamas gerai organizuojant ir valdant darbus, pasitelkiant pasirinktą veikimo strategiją.

Lietuvos integracija į Europos Sąjungą keičia statybos verslo sąlygas. Stiprėja konkurencija, atsiranda naujos rinkos ir nauji kokybės reikalavimai. Visi šie pasikeitimai įtakoja statybos verslo efektyvumo lygį. Ekonomikos globalizacija, ES plėtra, statybos verslo perprodukcija ES šalyse, Lietuvos integracija į ES bendrąją rinką priverčia statybos įmonių vadovus ir savininkus siekti naujų tikslų. Pasikeitusi išorinė aplinka pakeičia ir vidinę statybos įmonės aplinką, o tai sąlygoja naujų tikslų siekimą ir naujų strategijų atsiradimą. Statybos įmonė, norinti išlaikyti savo rinkos dalį ir ją padidinti, nuolatos privalo jautriai reaguoti į visus rinkos pasikeitimus ir naujoves tiek produktų ir paslaugų, tiek ir kokybės sferoje. Jautrumas pasikeitimams būtinas planuojant ilgalaikę veiklą. Ekonominių sąlygų pasikeitimai priverčia statybos rinkos dalyvius aktyviai investuoti į naujas technologijas, darbuotojų kvalifikaciją, darbo saugą, programinę įrangą. Visa tai didina statybos produktų kokybę ir leidžia sėkmingai konkuruoti tarptautinėje rinkoje.

Atsiradusios naujos galimybės koreguoja ir statybos įmonių tikslus. Šiuo metu labai aktuali statybos įmonių tikslu gali tapti savo rinkos dalies didinimas, verslo išplėtimas į ES šalis ir Rytų rinkas, projektų finansuojamų Europos Sąjungos lėšomis, realizavimas, Europos Sąjungos kokybės direktyvų vykdymas.

Šio darbo *tikslas* – išanalizuoti strateginio valdymo statyboje modeliavimą, integruojantis į Europos Sąjungą, ir įvertinti verslo perspektyvas, pasikeitusioje išorinėje aplinkoje.

- Darbo uždaviniai:*
- 1) išnagrinėti strateginio valdymo koncepciją (žr. Priedą Nr.1);
  - 2) išanalizuoti UAB „Elidonas“ veiklą, jos pobūdį bei struktūrą;

- 3) išnagrinėti ir sudaryti strateginio valdymo modelį ir tikslų medį, UAB „Elidonas“ integruojantis į ES šalis;
- 4) išanalizuoti UAB „Elidonas“ SWOT analizės rezultatų realizavimo perspektyvas.

*Darbo metodai* – statistinė analizė; SWOT analizė; modeliavimas.

## 1. Strateginių sprendimų koncepcija

Strategija – sprendimų visuma, apibrėžianti organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti [1]. Strategija yra perspektyvinis įmonės ateities veiklos modelis. Ji yra būtina priemonė, leidžianti organizacijai susitvarkyti su aplinkos pokyčiais. Kuo pokyčiai, su kuriais funkcionuodama susiduria šiuolaikinė organizacija, yra greitesni ir sudėtingesni, tuo strateginis valdymas darosi vis aktualesnis, siekiant veiklos tobulumo ir plėtros. Tinkama įmonės strategija mažina neapibrėžtumą bei riziką.

Statybos tradicijos atskirose Europos Sąjungos šalyse-narėse labai skiriasi. Daugelio šalių vyriausybės pastatų statybai nustato specifinius ir detalesnius reikalavimus statybos produktų arba darbų lygiu. Statybos rinkos dažnai turi labai regioninį pobūdį. Statybos organizacijos, bandydamos ir vykdydamos statybos darbus kituose regionuose ar šalyse, labai rizikuoja, nes daugeliu atveju tokios pastangos yra pasmerktos žlugti.

Nuo 1995 m. statybos produktų importas yra didesnis negu eksportas. Persilaužimo kol kas nematyti, ir neigiamas užsienio prekybos statybos produktais balansas tebedidėja. Vakarų Europa jau perpildyta, tarp įmonių vyksta kova dėl naujų įtakos zonų. Perprodukcijos lygis siekia 20-30 proc., todėl galima laukti, kad kokybiškų statybos produktų skverbimasis į Rytų rinką nuolat didės, ypač panaikinus muitus eksportui į šalis, įstojusias į ES [41].

Nors daugelyje Vakarų Europos valstybių statybos bendrovės pagrindinę veiklą vykdo savo šalyje, bendroje Europos rinkoje veikia nemažai užsienio bendrovių. Pavyzdžiui, Didžiosios Britanijos bendrovių darbų, vykdomų užsienio valstybėse, apimtys Europoje sudarė 20 proc., Vokietijos bendrovių – 40 proc., o Prancūzijos – net 50 proc.

Europos Sąjungos vienas iš pagrindinių tikslų yra sukurti bendrą rinką ir pašalinti prekybos barjerus tarp statybos produktų bei paslaugų.

Šiuo metu nėra bendrų ES normatyvinių dokumentų, nustatančių statybos reikalavimus – visos šalys turi nacionalinius dokumentus, atitinkančius statybos produktų direktyvos šešių esminių statinio reikalavimų - mechaninio atsparumo ir stabilumo; gaisrinės saugos; higienos, sveikatos ir aplinkos apsaugos; saugios statinio eksploatacijos; apsaugos nuo triukšmo; energijos taupymo ir šilumos išsaugojimo, nuostatas.

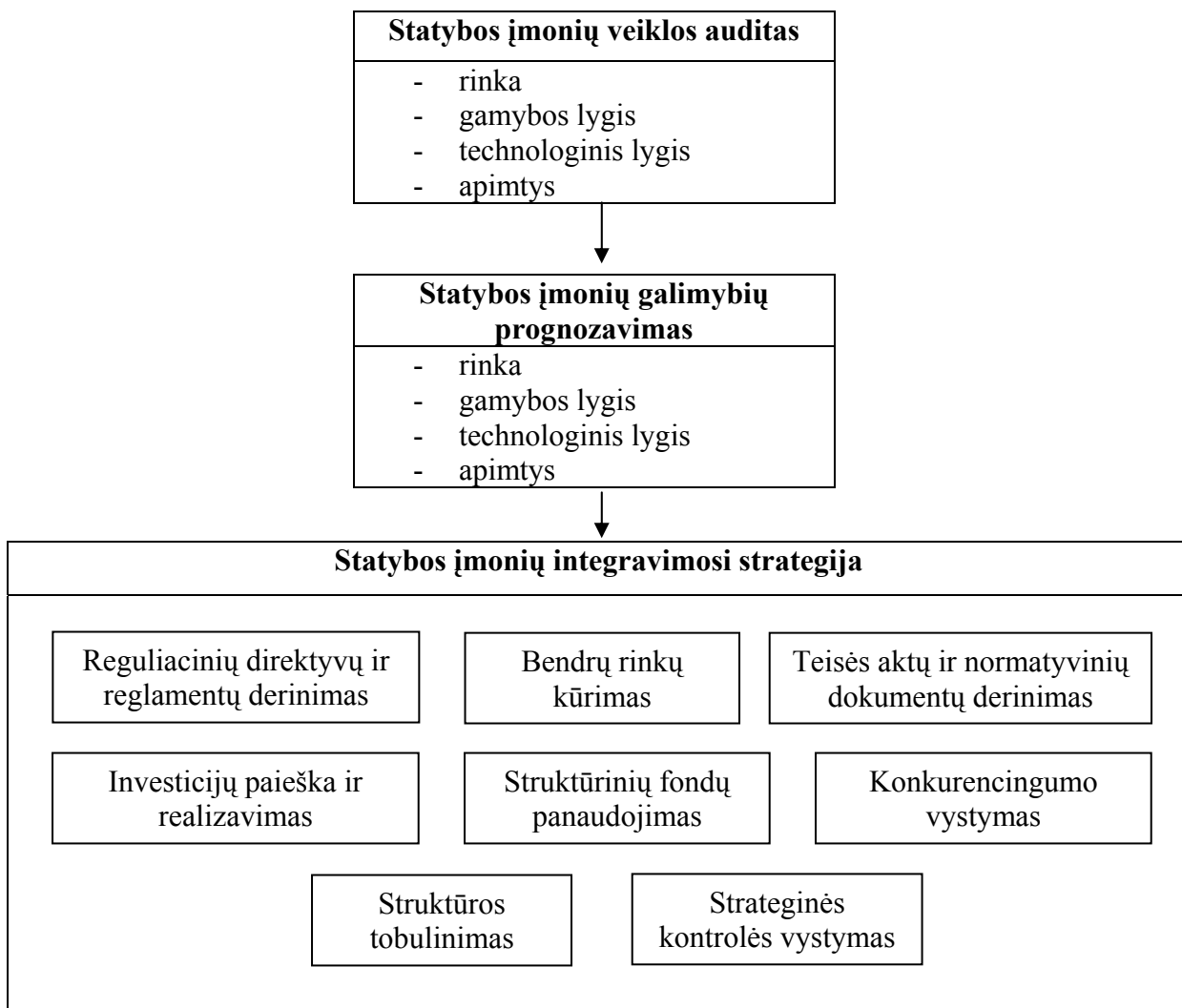
Europos Sąjungos teisės aktai yra taikomi, t.y. veikia nacionalinėje erdvėje tik tuo atveju, jei steigimo sutartimi šalis-narė suteikia ES tarybai tokią kompetenciją. Kadangi šio principo griežtai laikomasi, reguliacinės direktyvos ir reglamentai visoje ES yra priimami atsižvelgiant į

tokią dvišalę sutartį. Pabrėžtina, jog ES reglamentai ir direktyvos taikomos tik tradicinėms socialinės apsaugos išmokoms, susijusioms su senatvės, neįgalumo, maitintojo netekimo, nelaimingo atsitikimo darbe, profesinio susirgimo, ligos, nedarbo bei šeimos pagausėjimo atvejais.

Europos Sąjungoje veikia Nuolatinis statybos komitetas, sudarytas iš valstybių narių atstovų. Komiteto uždavinys – diegti ir kontroliuoti statybos direktyvas statybos srityje. Tokių direktyvų yra aštuonios: direktyva apie diplomus 89/48 EEC; direktyva apie architektus 85/384 EEC (profesinis reglamentavimas); šešios direktyvos, reglamentuojančios viešuosius pirkimus: 93/36 EEC, 93/37 EEC, 92/50 EEC, 89/665 EEC, 93/38 EEC, 92/13 EEC. Taip pat ES Nuolatinis statybos komitetas diegia ir kontroliuoja svarbiausią statybos Direktyvą 89/106/EEC „Dėl valstybių narių įstatymų, reglamentų ir administracinių nuostatų, susijusių su statybos produktais, suderinimo“ ir papildomą Direktyvą 93/68/EEC dėl produktų ženklinimo vykdymo. Direktyvoje 89/106/EEC nustatyti privalomieji saugos reikalavimai, kuriuos turi atitikti statybos gaminiai. Už direktyvos 89/106/EEC įgyvendinimą Lietuvoje atsakingi Aplinkos ministerijos Statybos ir būsto departamentas ir Ūkio ministerija. Pagal Aplinkos ministerijos nuostatus, patvirtintus LR Vyriausybės 1998 09 22 nutarimu Nr. 1138, Aplinkos ministerija turi sukurti statybos ir būsto teisinę sistemą, atitinkančią ES reikalavimus. Šiuo metu Lietuvos statybos pramonę bei statybos gaminių atitikties įvertinimą Lietuvoje reglamentuoja tokie pagrindiniai teisiniai dokumentai, susiję su ES teisiniais dokumentais: Statybos įstatymas, Atitikties įvertinimo įstatymas, daugelis statybos techninių reglamentų STR, LST EN 45 000 serijos standartai. Tai pat daugiau kaip 70 Europos standartų adaptuota Lietuvai, kurių 22 susiję su statybos gaminių bandymais. Galioja Direktyvos 89/106/EEC trys organizaciniai tvarkomieji reglamentai: „Statybos produktai. Atitikties įvertinimas ir „CE ženklinimas“; „Statybos produktų atitikties deklaravimas“; „Techniniai liudijimai. Rengimas ir tvirtinimas“. Taip pat galioja statybos techniniai reglamentai, įteisinantys Lietuvoje statybos produktų direktyvą 89/106/EEC šešiams esminiams statybos produktų reikalavimams [33, 34].

Suderinti statybos verslą reglamentuojantys ES teisės aktai ir normatyviniai dokumentai leidžia statybos bendrovėms dirbti visoje ES. Europos Sąjunga taip pat didina infrastruktūros darbų finansavimą per įvairius ES struktūrinius fondus. Apie 30 proc. Europos infrastruktūros plėtotos projektų iš dalies finansuojama ES.

Statybos įmonių, besiintegruojančių į ES, strategija parodyta 1 pav.



1 pav. Statybos įmonių integravimosi į ES strategija

### 1.1. Lietuvos statybos verslo dalyvių išorinės aplinkos analizė

Išorinė aplinka laikytina visuma veiksnių, esančių už įmonės ribų. Į šią visumą reikia įtraukti ir makroekonominis veiksnius: investicinę ir socialinę politiką, mokesčių sistemą, aplinkosaugą, darbo teisę, teisinius ir norminius statybos verslą reglamentuojančius dokumentus ir integraciją į ES. Statybos verslo dalyviams tenka atlaikyti konkurencinį spaudimą tiek vidaus, tiek ES bei kitose rinkose, užtikrinti finansinius šaltinius statybos verslui plėtoti.

Lietuvos integracija į Europos Sąjungą svarbi šalies statybų verslo vystimuisi. Statybos, kaip globalaus verslo, galimybių išnaudojimas atvers Lietuvai platesnes statybos produktų ir paslaugų eksporto galimybes, leis dalyvauti ES finansuojamuose infrastruktūros plėtros projektuose. Statybos paklausa didės dėl ekonomikos augimo, gyventojų pajamų didėjimo, urbanizacijos plėtros ir kitų veiksnių šalyje bei kitose pasaulio rinkose. Atsiradus galimybės didinti socialinio būsto statybą mažas pajamas turintiems gyventojams, baigti nebaigtas statybas, atnaujinti senus būstus. Projektavimo ir gamybos integracija, integruoto projektavimo technologijos, informacinių ir interneto technologijų platesnis taikymas leis padidinti gamybos išteklių panaudojimo veiksmingumą statyboje. Bus įgyvendinta kvalifikacijos ugdymo nuotolinių studijų sistema, apimanti visų statybos sričių specialistus – darbininkus, meistrus, vadovus. Įsitraukimas į bendrą ES statybos ir mokslo erdvę leis sparčiau ir veiksmingiau panaudoti ES šalių statybos ir mokslo potencialą.

Lietuvos gyvenvietės, kuriose yra iki 500 gyventojų, galės naudotis struktūrinių fondų parama. Taip pat iš šių fondų bus remiamos energijos efektyvumo didinimo, t.y. būstų, ypač daugiabučių namų, atnaujinimo programos.

Statyba nuolat susijusi su cikliniais nuosmukiais ir pakilimais. 1997 m. statybos darbų apimtys buvo išaugusios 18 proc., 1998 m. – 22,6 proc., 1998 m. buvo atlikta statybos darbų už 3,3 mlrd. Lt, 1999 m. – už 2,6 mlrd. Lt (sumažėjo 16,4 proc.), o 2000 m. – už 2,5 mlrd. Lt. Per šį trumpą laikotarpį darbo neteko 14000 žmonių. Po didžiulio nuosmukio 2000 m. juntamas statybų pagyvėjimas. Kylant šalies ekonomikai, padidėjus investicijoms ūkį bei gyventojų perkamajai galiai, augo ir statybos darbų mastai. 2001 m. augo privatus sektorius, daugėjo užsienio investicijų, gyventojai aktyviai naudojo lengvatinėmis paskolomis gyvenamajam būstui įsigyti. 2001 m. statybos apimtys išaugo apie 3,2 proc. [41]. Kaip visada, daugiausia darbų atliekama Vilniuje, Kaune bei Klaipėdoje, atitinkamai 36,2 proc., 21,3 proc. ir 11,1 proc. visų statybų šalyje.

Statybų verslas atsigauja dėl kelių ir tiltų remonto, rekonstrukcijos, stambių prekybos centrų statybos įvairiuose miestuose. 2000 m. Estijoje statybų apimtis padidėjo 14 proc., Latvijoje 8 proc. Statybų apimtis taip pat didėjo Lenkijoje, Čekijoje, ES šalyse. Užsienio valstybėse statyba sukuria gana reikšmingą BVP dalį, pavyzdžiui, Lenkijoje 13 proc., Suomijoje 10 proc. Per 2002 metus statybos darbų, palyginti su 2001 m., išaugo 13,1 proc., jų atlikta beveik už 3 mlrd. Lt, 23,3 proc. išaugo darbų mastai užsienyje. Pastatyti 1972 nauji gyvenamieji namai, juose įrengti 4442 butai arba 17,4 proc. daugiau negu 2001 m. Darbų mastai Respublikos apskrityse pasiskirstė labai netolygiai: vien Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos apskrityse atlikta 73 proc. visų

darbų. Statybos įmonių savo jėgomis atliktų darbų apimtys 2003 metų I ketvirtį buvo 19,5 proc. didesnės, o II ketvirtį net 28,0 proc. didesnės nei prieš metus. Tiesa, statybos darbų atliktų ne Respublikos teritorijoje mažėjo.

Dėl aršios konkurencijos statybų rinkoje, kai kurios bendrovės, siekdamos laimėti konkursus, nerealiai sumažina kainas, dirba mažai pelningai arba nuostolingai. Bendras statybos darbų pelningumas 2002 m. tesiekė 3,7 proc., tik 57,0 proc. įmonių dirbo pelningai. Dėl nerealiai sumažintų kainų nukenčia kokybė, o galiausiai – vartotojas.

Statyba yra neatsiejama nuo valstybės bendrosios ekonomikos būklės. 2002 m. statybos darbų prieaugis buvo didesnis nei šalies ekonomikos apskritai. 2002 m. ir 2001 m. Lietuvos ekonomika augo sparčiau, negu kitų šalių kandidačių į Europos Sąjungą, tai yra, padidėjo apie 6 proc. [18]

Statyba buvo viena iš veiklų 2003 metų I pusmetį ženkliai prisidėjusių prie BVP augimo: statyboje sukurta pridėtinė vertė išaugo net 16,6 proc. BVP struktūroje statybai teko 5,9 proc. visos pridėtinės vertės.

2003 metų pirmąjį pusmetį statybos augimą skatino tai, kad kitos įmonės sparčiai investavo: net 20,0 proc. daugiau lėšų skirta pastatų ir inžinerinių statinių statybai ir remontui; gyvenamųjų namų statybai skirtos investicijos išaugo 17,9 proc. Nedidelės paskolų palūkanų normos, bankų sudaromos palankios sąlygos, gyventojams taikomos mokestinės lengvatos dar labiau skatinama investicijas į naujų namų statybas.

Ateityje taip pat galima tikėtis statybos veiklos augimo: 2003 metų I pusmetį negyvenamųjų pastatų, kuriems statyti išduoti leidimai, plotas 12,0 proc. viršijo praėjusių metų rodiklį; gyvenamųjų namų, kuriems statyti išduoti leidimai, plotas buvo net 64,2 proc. didesnis nei praėjusių metų I pusmetį.

2003 metų I pusmetį materialinės investicijos statybos įmonėse išaugo 10,1 proc., palyginti su praėjusių metų tuo pačiu laikotarpiu. Pagal įmonių finansinius rodiklius išaugo statybos įmonių turtas, padidėjo įsipareigojimai.

2003 m. I pusmetį statybos įmonių gautos pajamos už parduotas prekes ir paslaugas buvo 31,4 proc. didesnės nei prieš metus, tuo tarpu gamybos išlaidos augo lėčiau - 26,2 proc. Tai galėjo lemti ir geresnius bendrus visų veiklos įmonių rezultatus: I pusmetį pelningų įmonių pelnas prieš apmokestinimą buvo 59,3 proc. didesnis nei praėjusių metų atitinkamą laikotarpį, o nuostolingų įmonių nuostolis sumažėjo 17,3 proc. Jeigu 2002 m. I pusmetį bendrai veikla buvo patyrusi nuostolių, tai 2003 metų I pusmetis buvo pelningas.

Statistikos departamento išankstiniais duomenimis, 2004 m. šalyje buvo pastatyti 2936 nauji gyvenamieji namai, t.y. 849 pastatais daugiau negu 2003 m. Juose įrengti 6804 butai, kurių naudingasis plotas sudarė 699,1 tūkst. m<sup>2</sup>, t. y. 215,5 tūkst. m<sup>2</sup> daugiau negu 2003 m. Pastatytuose 1–2 butų namuose įrengti 2884 butai, jų naudingasis plotas – 442,7 tūkst. m<sup>2</sup>. Daugiabučiuose namuose įrengta 3920 butų. Daugiausia pagal naudingojo ploto rodiklį pastatyta 1–2 butų gyvenamųjų namų, tai sudaro 63 procentus viso pastatyto ploto. Vilniuje pastatyta 57 procentai visų šalies butų.

2004 m. išduotas 4001 leidimas statyti 4155 gyvenamuosius pastatus, t. y. 1142 leidimais daugiau negu 2003 m., iš jų 71 leidimas – daugiabučių namų statybai.

2004 m. šalyje buvo pastatyta 2350 negyvenamųjų pastatų, jų bendrasis plotas sudarė 1,2 mln. m<sup>2</sup>. Daugiausia pagal bendrojo ploto rodiklį pastatyta pramoninių ir sandėlių pastatų - 370 tūkst. m<sup>2</sup>, (31%); prekybos, viešbučių ir maitinimo įmonių pastatų – 359 tūkst. m<sup>2</sup> (30%). Per metus išduoti 1363 leidimai statyti 1573 negyvenamuosius pastatus, iš jų daugiausia leidimų buvo išduota žemės ūkio, prekybos, viešbučių ir maitinimo įmonių pastatų statybai.

*1 lentelė. Pastatyta naujų gyvenamųjų namų 2004 m*

|                                                  | Namų<br>skaičius | Butai       |                                                                    |                                       |                                          |
|--------------------------------------------------|------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------|
|                                                  |                  | Skaičius    | Padidėjimas,<br>sumažėjimas<br>(-), %<br>(palyginti su<br>2003 m.) | Naudingasis<br>plotas, m <sup>2</sup> | Vidutinis buto<br>plotas, m <sup>2</sup> |
| <b>Iš viso</b>                                   | <b>2936</b>      | <b>6804</b> | <b>50,2</b>                                                        | <b>699065</b>                         | <b>102,7</b>                             |
| 1–2-jų butų namuose                              | 2839             | 2884        | 42,3                                                               | 442728                                | 153,5                                    |
| 3-jų ir daugiau butų namuose<br>(daugiabučiuose) | 97               | 3920        | 56,5                                                               | 256337                                | 65,4                                     |

2004 m. statybos įmonės savo jėgomis atliko darbų už 4834,2 mln. litų, t. y. 4,7 procento daugiau nei 2003 m. Šalies teritorijoje atliktų darbų vertė sudarė 4775,3 mln. litų (99%), ne šalies teritorijoje – 58,9 mln. litų (1%). Šalyje per metus didžiausią atliktų statybos darbų dalį sudarė nauja statyba – 40,6 procento, remontas – 28,7, rekonstravimas – 27,4, kiti darbai – 3,3 procento. Pagal statinių tipą daugiausia atlikta darbų negyvenamųjų pastatų statyboje – 48,8 procento,

inžinerinių statinių statyboje – 38,6, gyvenamųjų pastatų statyboje – 12,6 procento. Gyvenamųjų pastatų statybos darbai išaugo 30,2 procento, palyginti su 2003 m. Statybos darbai šalyje buvo pasiskirstę netolygiai. Daugiausia darbų buvo atlikta Vilniaus (38%), Kauno (17%), Klaipėdos (14%) apskrityse, mažiausia (2%) statyta ar remontuota Tauragės apskrityje.

*2 lentelė. Atlikta statybos darbų 2004 m*

|                                    | Atlikta darbų,<br>tūkst. Lt | Padidėjimas,<br>sumažėjimas (-), %<br>(palyginti su 2003<br>m.) | Atliktų statybos darbų<br>sudėtis, % |
|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Iš viso šalies teritorijoje</b> | <b>4775286</b>              | <b>4,9</b>                                                      | <b>100,0</b>                         |
| Nauja statyba                      | 1936712                     | 4,6                                                             | 40,6                                 |
| Rekonstravimas                     | 1306782                     | 3,9                                                             | 27,4                                 |
| Remontas ir restauravimas          | 1371669                     | 5,8                                                             | 28,7                                 |
| Kiti darbai                        | 160123                      | 9,1                                                             | 3,3                                  |

Išankstiniais duomenimis, 2004 m. šalyje investuota 10097 mln. litų, t. y. 12,6 procento daugiau nei 2003 m., gyvenamiesiems pastatams buvo skirta 1219 mln. litų. Iš visų investicijų 58 procentus sudaro investicijos į statybą ir remontą; 42 procentus – ilgalaikiam turtui įsigyti.

Tokios statybos rinkos pasikeitimo tendencijos, naujos technologijos ir besikeičiančios mados diktatas reikalauja atlikti išorinės aplinkos analizę dviem lygiais: veiklos aplinkos ir pačios įmonės situacijos šioje aplinkoje.

Atliekant šią analizę, siekiama gauti atsakymus į tokius esminius klausimus:

1. Kokios yra šios aplinkos varomosios jėgos ir kaip jos gali įtakoti įmonę?
2. Kurių statybos įmonių situacija yra geresnė, kurių – blogesnė, ir kodėl?
3. Kokie yra sėkmingos veiklos veiksniai ir kaip jie kinta?
4. Koks, įvertinant visus minėtus veiksnius, yra bendras konkrečios veiklos ir jos aplinkos patrauklumas?

## **1.2. Statybos įmonių strateginių sprendimų analizė**

Statybos efektyvumo lygis priklauso nuo tam tikro skaičiaus kintamųjų dviejuose – mikro- ir makrolygmenyse. Aukščiausias lygmuo, nuo kurio priklauso statybos efektyvumas, yra makro lygmuo. Statybos efektyvumą veikia tokie makrolygmens veiksniai: šalies ekonominis, politinis ir kultūrinis lygis, teisiniai ir normatyviniai statybos dokumentai, palūkanų normos, infliacija, rinka, konkurencijos reguliavimas, vyriausybinių užsakymai, dotacijos ir subsidijos, socialinė politika, mokesčių sistema, draudimo sistemos, valiutų kursų svyravimai, muitai, nedarbo lygis, darbo jėgos kvalifikacija, darbo užmokesčio lygis, darbo įstatymai, aplinkosauga, papročiai ir tradicijos, vietiniai ištekliai ir t.t

Statybos konkurencingumą taip pat veikia įvairūs mikrolygmens veiksniai: žemės sklypų ir pastatų kainos, statybos vietovės infrastruktūra, statybos informacinės sistemos, statybos organizacijų susivienijimai, veiklos srities pasirinkimas, pastato gyvavimo proceso integruotas projektavimas, statybos produktų aprūpinimo efektyvumo didinimas internetu, nenutrūkstamas mokymas, organizacijų finansavimas, sutarties tipas, tikslų nustatymo procesas, projektavimo procesas, statybos procesas, eksploatacijos procesas, pastatų ūkio valdymas ir t.t



2 pav. Strateginių sprendimų struktūra

Atsižvelgiant į šių mikro- ir makrolygmens veiksmų poveikio visumą, kinta statybos efektyvumo lygis. Veiksniai veikia vieni kitus, taip pat jie daro kompleksinę poveikį statybos efektyvumui. Statybos organizacijos negali koreguoti ar keisti paminėtų mikro- ir makrolygmens kintamųjų, tačiau gali įsisąmoninti jų poveikį ir juos įvertinti, įgyvendindamos įvairius projektus. Organizacijos, žinodamos mikro- ir makrolygmenų veiksmus, darančius poveikį įgyvendinamiems projektams, gali sėkmingiau organizuoti savo dabartinę ir ateities veiklą.

Formuojant Lietuvos statybos plėtros strategiją, turi būti ieškoma racionalių mikro- ir makrolygmens veiksmų, padedančių sparčiau likviduoti Lietuvos statybos atsilikimą nuo išsivysčiusių ES šalių. Todėl būtina analizuoti Lietuvos statybos potencialą išorinės aplinkos atžvilgiu ir numatyti kryptis, kaip efektyviau jį panaudoti ir toliau plėtoti jo potencialias galimybes.

Statybų procesas yra ilgas, sudėtingas ir reikalaujantis didelių išteklių. Tai nemaža dalimi lemia paini, neefektyvi ir korupcinė statybų derinimo su valstybės institucijomis ir visuomene sistema. Daugelis esamais reguliavimais siekiamų tikslų yra nepagrįsti, o naudojamos priemonės - neefektyvios ir netinkamos jiems pasiekti. Reglamentavimas yra painus, statytojams keliami reikalavimai yra pernelyg griežti ir prieštaringi, valdininkai laisvai pasirenka, kokius reikalavimus taikyti. Daug problemų kelia netinkamas funkcijų pasiskirstymas tarp valdžios institucijų ir privačių subjektų.

Išanalizavus mokslininkų darbus galima teigti, kad klasikinė ekonomikos paradigma orientuoja į nusistovėjusią rinkos būseną, ir pradžioje tradiciškai susiformavo verslo valdymo paradigma, kai visas dėmesys buvo sukoncentruotas į organizacijos vidų. Buvo manoma, kad organizacijos išlikimas ir pelno dydis priklauso iš esmės tik nuo efektyvaus turimų išteklių panaudojimo. Tam tikrais žmonijos egzistencijos momentais atsiranda prieštaravimas tarp mokslo ir praktikos, konkrečiai – ekonomikos teorijos ir ūkinės tikrovės. Išskiriami tokie iššūkiai klasikinei ekonomikos teorijai: poindustrinio vystimosi tendencijos, stiprėjanti ekonominių procesų internacionalizacija, pereinamieji procesai posocialistinėse šalyse [2]. Vėliau reali verslo praktika parodė, kad netgi išties geras vidinių išteklių panaudojimas neišgelbėjo daugelio įmonių nuo žlugimo. Tai privertė valdymo teorijos specialistus sutelkti dėmesį į organizacijos išorę.

Kita paradigma, kai sėkmingos organizacijos veiklos priežasčių ieškoma jos išorinėje aplinkoje, sudarė prielaidas žymiai plačiau pažvelgti į valdymo problemas. Būtent platesnis valdymo problemų nagrinėjimas būdingas strateginio valdymo teorijai. Įdomu, kad strateginio valdymo koncepcija leido iš naujo giliau pažvelgti ir į vidinius organizacijos procesus, jų priklausomybę nuo išorinių veiksmų. Tuo būdu naujoji valdymo paradigma ne tik papildė senąją,

apimdama organizacijos išorėje vykstančius procesus, bet ir pagilino bei išplėtojo atskirus teiginius, nagrinėtus senojoje paradigmoje [6].

Sparčiai kintant aplinkos veiksniams, stiprėjant tarptautinei konkurencijai, plečiantis tarptautiniam verslui ir užimant vis didesnes pozicijas globalizacijai, norinčios išlikti organizacijos yra priverstos taikyti netradicinius valdymo metodus, kurie paremti rizikingumu, iniciatyvumu, įžvalgumu, kūrybingumu ir kitomis savybėmis, kurios iki šiol nebuvo pagrindinis akcentas vadovams ir jų vadovaujamoms organizacijoms. Daugiau galimybių atsiranda verslininkams, kurie dėl aplinkos pokyčių įtakos veikia kūrybingai, įgyvendindami naujoves, rizikingus sumanymus [7].

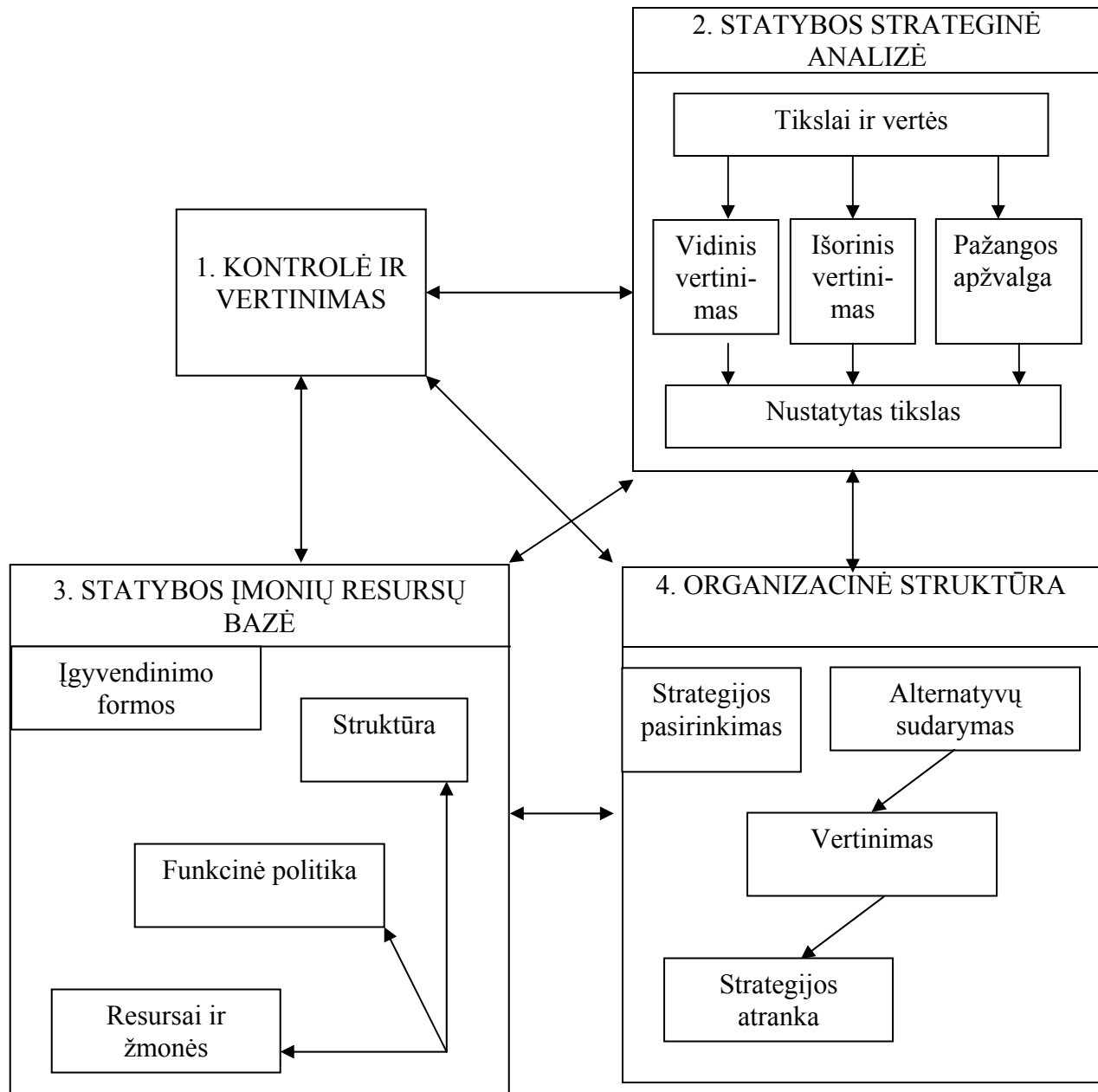
Lietuvos organizacijų veiklos sąlygos, kaip ir kitose posocialistinėse šalyse, po nepriklausomybės atkūrimo tapo sunkiai prognozuojamos, labai sparčiai kito, turima patirtis ir metodai nebetiko naujoms sąlygoms. Būtent tokia situacija privertė Lietuvos verslo organizacijas užsiimti nauja veikla, kuri pasauliniu mastu jau turėjo pagrindus. Lietuvos bendrovės tapdamos pasaulio ekonomikos dalimis priėmė naujas „žaidimo sąlygas“ ir naujus valdymo principus. Strateginis valdymas tapo būtinybė, norint išlikti pereinamuoju rinkos sąlygų laikotarpiu. Kaip teigia autoriai analizuodami Vakarų šalių ekonomikos patirtį, nesvarbu, ar šalies ūkis yra augimo, ar tam tikro smukimo (recesijos) fazėje, firmų veikloje patikimiausia priemonė prisiderinti prie konjunktūrinių makroekonominių svyravimų ir leidžianti ne tik išlikti, bet ir sugebėti didinti biznio mastus ir jo teigiamus rezultatus, yra strateginis planavimas [3].

Daugelis autorių savo veikaluose analizuoja strateginį valdymą, mokslinėje literatūroje įvairiai apibūdinamas naujas valdymo principas, tačiau nėra priimto vieningo apibrėžimo.

Strateginį valdymą tikėtų apibrėžti kaip dabarties ir ateities aplinkos tyrimo, organizacijos tikslų formulavimo, sprendimų priėmimo, įgyvendinimo ir kontrolės, orientuojantis į šių tikslų siekimą, procesą [4].

Strateginio valdymo paskirtis suprantama kaip nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos kaip visumos harmonijos su jos aplinka, t.y. veiklos sąlygomis bei interesų grupėmis. Realizuojant šią paskirtį tenka atlikti organizacijos veiklos rezultatyvumo bei jos aplinkos veiksnių analizę, nustatyti organizacijos veiklos kryptis, parengti ir realizuoti strategiją, taip pat vykdyti strateginę kontrolę. Apibendrinta strateginio valdymo sistema apima keturias pagrindines veiklas: strateginę analizę, apsirūpinimą resursais, organizavimą ir kontrolę [5].

Statybos strategijos valdymo elementai, jų ryšiai parodyti 3 pav.



3 pav. Statybos strategijos valdymo elementai

Pagrindinis strateginio valdymo akcentas yra strateginė analizė. Per ją organizacija susiejama su savo mikro- ir makroaplinka, čia esančiomis aplinkybėmis, galimybėmis, grėsmėmis ir organizacijos trūkumais, kurie sukelia pavojus, ypač galima išskirti konkurenciją kaip didžiausią pavojų. Organizacijos sėkmė daugiausia priklauso nuo to, ar sugebės ji aptikti atsirandančias galimybes ir jas panaudoti, taip pat pastebėti atsirandančias grėsmes ir jų išvengti.

Strateginį valdymą galima išskaidyti į elementus, kurių kiekvienas atlieka savo funkciją ir yra sudedamoji dalis. Kad aplinkoje esančios galimybės būtų panaudotos, reikia resursų – finansų, žaliavų, žmonių, veiklos partnerių, įrengimų, informacijos ir kt. Kiekviena organizacija turi sukaupti reikiamus resursus, kad sėkmingai realizuotų pasirinktą strategiją.

Labai svarbus strateginio valdymo elementas yra organizacinė struktūra. Organizacinė struktūra per valdymo procesą sujungia jos resursus su aplinkoje esančiomis jos galimybėmis, organizacijai siekiant savo tikslų.

Strateginės kontrolės paskirtis – teikti informaciją apie strategijos diegimą.

Reikėtų apibrėžti kokia turi būti nauda organizacijai iš strateginio valdymo. Žinoma, tai naujas valdymo būdas, kuris taikomas dėl staigių aplinkos veiksnių pasikeitimų. Pagrindinis kiekvienos organizacijos tikslas – pelningumas. Apibendrinant įvairių autorių nuomones, galima teigti, kad strateginio valdymo ir strategijos tikslas yra veiklos rezultatyvumo didinimas, numatant naujas galimybes ir stipriausias organizacijos puses [3, 4, 5, 21].

Pagrindinė strateginio valdymo proceso problema ir ašis yra efektyvios veiklos strategijos parengimas ir realizavimas. Abu etapai yra vienodai svarbūs ir netgi sunkiai atsiejami. Strategijos formavimo procesas grindžiamas organizacijos išorinės ir vidinės aplinkos analize. Ši analizė padeda formuoti organizacijos stipriąsias ir silpnąsias savybes, galimybes bei potencialias grėsmes, taip pat misiją, tikslus, uždavinius .

Aplinkos analizė tik veikia strategijos formulavimą, kaip ir kiti elementai.

Efektyvus strateginių pasirinkimų procesas lemiamai priklauso nuo strateginės analizės, nes vykdomas būtent strateginės analizės pagrindu.

Sprendimo pasirinkimą gali lemti organizacijos išorinės galimybės (grėsmės) arba/ir organizacijos vidinės silpnybės (stiprybės), kurios išryškėja atlikus strateginę analizę. Rengiant sprendimą reikia įvertinti svarbiausius sėkmės veiksniai, alternatyvas ir kitus sprendimų vertinimo kriterijus. Tarp strateginių sprendimų egzistuoja tarpusavio ryšiai ir priklausomybės: vieni strateginiai sprendimai veikia priimtą sprendimą, o pats priimtas sprendimas taip pat daro įtaką kitiems sprendimams. Todėl, kad organizacijos neturėtų vidinių prieštaravimų, strateginiai sprendimai turi būti suderinti tarpusavyje.

Taigi galima teigti, kad strateginiai sprendimai ir juos formuojančios išorinė ir vidinė organizacijos aplinka bei jos pokyčiai yra strateginio valdymo proceso struktūrinės dalys, po kurių analizės seka strategijos formulavimas, realizavimas ir kontrolė.

## **2. UAB „Elidonas“ veiklos analizė**

UAB „Elidonas“ - nuo 2001 m. veikianti įmonė, kurios pagrindinė veikla - statybos ir apdailos darbai. Lietuvos ekonomikos ir gyventojų pajamų lygio augimas sąlygoja poreikį naujiems sprendimams statybų rinkoje. Vilniaus mieste šis poreikis pastebimas ryškiausiai, nes vystosi miesto infrastruktūra, ir Vilnius yra pagrindinis šalies ir užsienio investicijų traukos centras, o tai didina konkurenciją. Lietuvoje 2003 metais, palyginus su 2002 metais, statybų apimtys išaugo 18 %, o Vilniuje ~ 27%. Norint išlikti konkurencingoje aplinkoje būtina atsižvelgti į statybinės rinkos poreikius, reikalavimus paslaugoms ir produktams, į įmonės pasiūlą šiai rinkai, bei strateginių planų kūrimą ir įgyvendinimą.

Šiuo metu UAB „Elidonas“ veiklą sudaro 30 % statybos darbų, 65 % apdailos ir rekonstrukcijų darbų, bei ~5 % prekyba statybinėmis medžiagomis.

UAB „Elidonas“ darbus atlieka, naudodama modernias medžiagas bei statybų technologijas. Bendrovė naudoja lanksčią finansinių atsiskaitymų su užsakovais sistemą (pvz.: sudarius trišalę sutartį su UAB „Hanza Lizingas“, UAB „Sarma“ už atliktus darbus gali atsiskaityti per metus).

Įmonė bendradarbiauja su statybinių medžiagų tiekėjais bei gamintojais Lietuvoje. Pagrindiniai tiekėjai: UAB „Mažesta“, UAB „Dasfa“, UAB „Vezo statyba“, UAB „Impeka“

Pagrindiniai UAB „Elidonas“ konkurentai:

- Stambios įmonės, galinčios konkuruoti kaina, masto ekonomija, darbo kokybe, atlikimo greičiu. Pavyzdžiui, UAB „Constructus“, UAB „Hanner, UAB „Ranga IV“. Tai yra įmonės, su kuriomis konkurencija nuolatos stiprės.

- Smulkios statybos įmonės. Jos gali konkuruoti kaina dėl pigesnės darbo jėgos, turimos įrangos ir inventoriaus.

UAB „Elidonas“ yra ribotos turtinės atsakomybės įmonė, turinti juridinio asmens teises, kurios kapitalas padalintas į vardines paprastas akcijas. Vienintelis įmonės akcininkas, kuriam priklauso 100 % akcijų, yra UAB „Elidonas“ generalinis direktorius.

## 2.1. UAB „Elidonas“ vizija, misija, filosofija ir tikslai

Egzistuojant stipriai konkurencijai statybos rinkoje, ypatingas dėmesys yra skiriamas gamybos intensyvumui, efektyvumo kėlimui. Įmonių vadovas ir administracijos darbuotojai nuolatos ieško būdų, kaip greičiau surasti savo kelią į didesnę statybos rinkos dalį, kaip padidinti gamybos apimtys, rytdienos pelną ir efektyvumą. Pirmaujančių šalies statybinių įmonių patyrimas rodo, kad valdymo sistemos strategijos tobulinimas sudaro sąlygas augti darbo našumui, gerinti produkcijos ir paslaugų kokybę, tobulėti kolektyvui.

Statybų metu sukurta aplinka yra neatskiriama mūsų gyvenimo dalis, kuri prisideda prie Lietuvos ekonomikos formavimo. Būstas, kuriame gyvename, įstaigos ir gamyklos, kuriose dirbame, vandentiekio ir dujotiekio sistemos, elektros tinklai, keliai, geležinkeliai, oro uostai, viešbučiai bei telekomunikacijų tinklai – tai dar nebaigtas statybos objektų sąrašas. Todėl statybos racionalumas nemaža dalimi lemia daugelio kitų pramonės šakų, taip pat ir ekonomikos, kaip visumos, efektyvumą. O statybos efektyvumui savo ruožtu nemažą įtaką daro kitų sričių (ekonomikos, teisės, socialinių reikalų) pasiektas lygis. Statybos įmonių veiklos strategijos praktinis įgyvendinimas priklauso nuo ES teisinės bazės, Seimo, ministerijų, savivaldybių vykdomos politikos, vadinasi, jis priklauso nuo šalies politinės konjunktūros. Politinės įtakos išvengti neįmanoma, tačiau ją mažinti reikia.

Statybos įmonę sudaro dvi dalys: gamybos ir gamybos valdymo, kurių sandarą padiktuoja jose vykstantys procesai:

- ❖ gamybos proceso svarbiausi uždaviniai :
  - apsirūpinimas užsakymais, lėšomis ir pajėgumais;
  - statinių projektavimas;
  - apsirūpinimas resursais;
  - statinių statyba ir jų perdavimas eksploatacijai.
- ❖ gamybos valdymo proceso svarbiausi uždaviniai :
  - numatyti veikos tikslą, nustatyti ir normuoti vertinimo kriterijus;
  - prognozuoti ir planuoti veiklą, parinkti veiksmus ir priemones;
  - organizuoti veiklą: sukurti priemones koordinuoti veiksmus;
  - reguliuoti veiklą.

Tiek gamybos, tiek valdymo procesus atlieka žmonės, todėl neretai iškyla bendravimo arba socialinių santykių problema. Įmonės veiklos sėkmę lemia ne tik procesų atlikimo technika ir

personalo sugebėjimai, bet ir žmonių bendravimo santykiai. Santykiuose gimsta noras gerai dirbti. Rezultatas priklauso nuo trijų sudedamųjų dalių: personalo, technikos ir santykių.

Statybos įmonės veiklos strategiją, jos politiką išreiškia trys pagrindinės strateginės programos:

- Gamybos programa;
- Gamybos pajėgumų programa;
- Finansų programa.

*Gamybos programa.* Jos sudarymo tikslas – gauti užsakymus, racionaliai juos išdėstyti, subalansuoti su galimybėmis. Norint sudaryti gamybos programą, būtina kelti sau tokius uždavinius: žinoti paklausą – užsakymus, rinką; žinoti galimybes – gamybos pajėgumus; sugebėti galimybes suderinti su užsakymais - paklausa – pasirinkti ir išdėstyti užsakymus laiko ir kainos požiūriais. Pati gamybos programa – tai priimti statyti statiniai.

*Gamybos pajėgumų programa.* Ji parodo, kaip bus gaminama, kokių priemonių tam reikės. Gamybiniams pajėgumams sukurti reikia lėšų, pavyzdžiui, mechanizmams, įrankiams, medžiagoms įsigyti. Pradines lėšas galima gauti iš savų pinigų arba skolintais: išleidžiant akcijas, obligacijas arba imant paskolas.

*Finansų programa* – pajamų ir išlaidų balansas, bei pelno paskirstymas [10].

Organizacijos strategijos tikslinė orientacija lemia visos strategijos kūrimą, ir yra išplėtojama trimis skirtingos detalizacijos ir konkretizacijos lygiais: VIZIJA, MISIJA, FILOSOFOJA IR TIKSLAI.

**Vizija** – tai bet kurios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą veiklos pradžia ir atspirties taškas [4]. Vizijoje turi atsispindėti tokie svarbūs veiklos komponentai kaip vartotojai (kas jie, kodėl?), produktas/paslauga (kokią naudą išreiškia?), rinkos (kokia perspektyva?), technologija, augimo galimybės, resursai, personalo politika. Pagrindinė vizijos paskirtis ir idėja – kurti ateitį. Tam reikia sugebėti kūrybiškai analizuoti, vertinti aplinką, pažinti visas galimas įtakos grupes, integruoti įvairių sričių žinias ir sugebėjimus. Vizija skatina riziką bei eksperimentavimą, atspindi strateginį planavimą, nes ji yra ilgalaikė.

Suformavus viziją yra paprasčiau sukurti organizacijos misiją – visos veiklos loginį pagrindą. Misija turi išreikšti tai, kokį vaidmenį organizacija nori vaidinti, kam ji reikalinga. Misiją galima nusakyti trimis elementais: vartotojų poreikiais (ką tenkinti?), vartotojų grupę (kas bus tenkinama?) ir technologijomis (kaip tai daroma?). Jokiu būdu misija neturi būti įmonės darbuotojų arba jos vadovų interesų tenkinimas.

Vykusi vizija bei aiški misija tampa organizacijos veiklos filosofijos formavimo pagrindu. **Filosofija** – tai organizacijos elgesio standartas, dalykinis kredo. Ji nusako pagrindines vertybes, lūkesčius ir principus, kuriais veikia organizacija, siekdama savo tikslų ir vykdydama savo veiklą. Organizacijos filosofija - tarsi jos konstitucija. Čia svarbiausia jos esmė yra pasiekti asmenybės bei organizacijos identifikavimąsi. Tam yra sukuriama savita organizacinė kultūra – žmonių savybių, vertybių, lūkesčių, požiūrių, netgi mąstymo būdo visuminė išraiška. Įmonė neturinti savo kultūros – neturi ir savo veiklos stiliaus. Nors ji formuojama filosofijos pagrindu, tačiau savo ruožtu tiesiogiai veikia ir filosofiją.

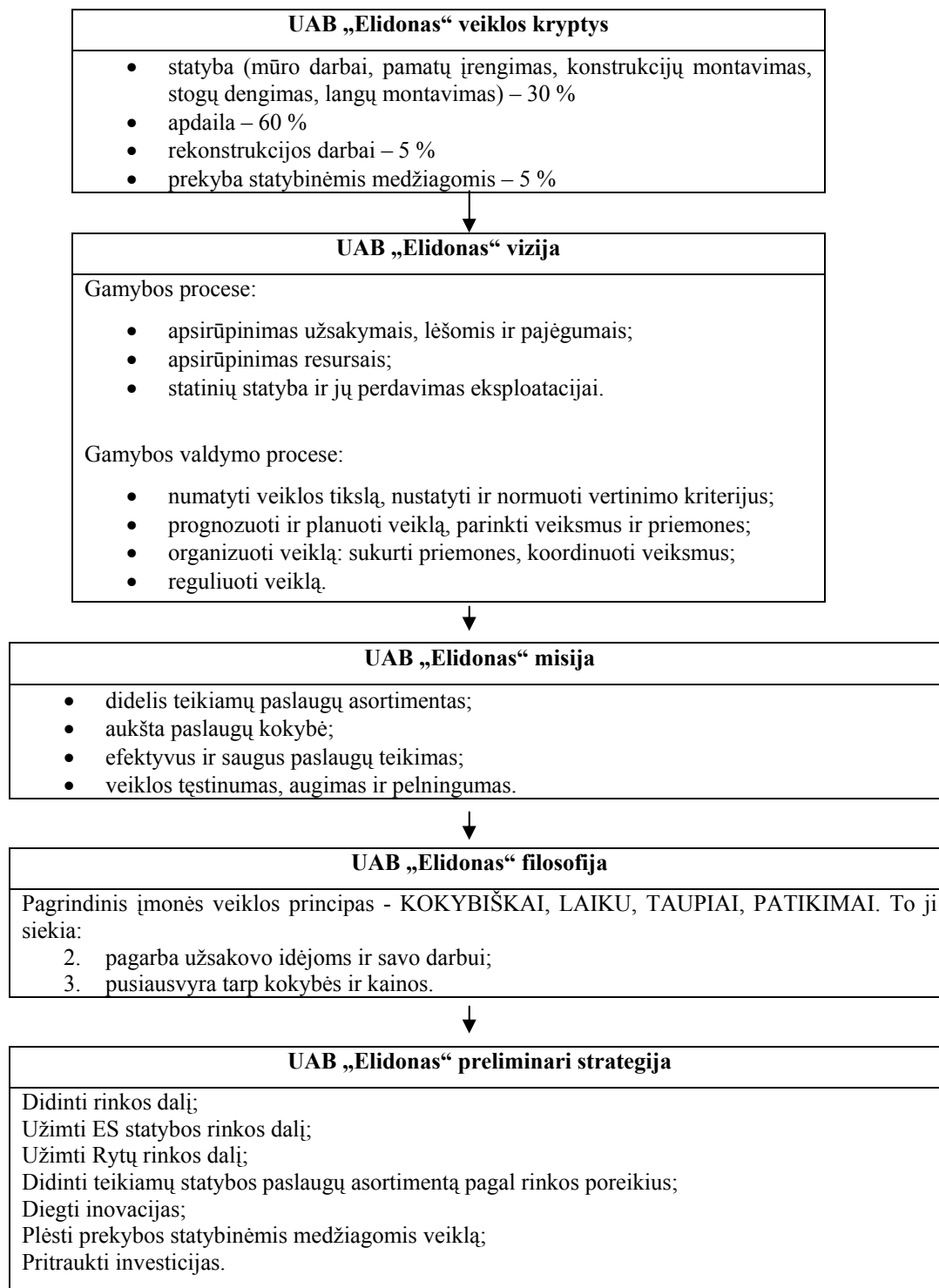
Pagrindinis įmonės veiklos principas – KOKYBIŠKAI, LAIKU, TAUPIAI, PATIKIMAI. To ji siekia:

1. pagarba užsakovo idėjoms ir savo darbui;
2. pusiausvyra tarp kokybės ir kainos.

UAB „Elidonas“ **vizija**: Stabiliai, saugiai, efektyviai ir pelningai veikianti įmonė.

UAB „Elidonas“ **misija**: Efektyviai, kokybiškai, saugiai teikti gaminius, paslaugas ir konsultacijas savo klientams.

Analizuojant UAB “Elidonas” ekonominės veiklos rezultatų ir misijos santykį, įmonės misijos formuluotėje išreiškiami tokie akcentai kaip: didelis teikiamų paslaugų asortimentas, reikšmingas misijos akcentas yra organizacijos veiklos tęstinumo, augimo ir pelningumo nuostata. Organizacija akcentuoja aukštą savo produkto kokybę, tai rodo organizacijos pastangas susiformuoti patrauklų įmonės įvaizdį. Organizacijos misijos formuluotėje išreiškiami įvairūs akcentai. Tai neturi bent kiek ryškesnės įtakos ekonominei organizacijos sėkmei, tačiau tai yra strateginių veiksmų kryptingumo išraiška.



4 pav. UAB „Elidonas“ veikla, vizija, misija, filosofija ir preliminarinė strategija

Teisingai suformulavus misiją, jos pagrindu yra formuojami įmonės **tiksłai**, kurie nurodo kas ir kada turi būti padaryta. Paprastai akcentuojama dvejopa tikslų paskirtis. Pirmiausia, tikslai turi suformuluoti užduotis administracijos aparatui nusakant laukiamą galutinį rezultatą. Antra, firmos tikslų pagrindu yra parengiamos priemonės numatytiems rezultatams pasiekti. Tikslai skirstomi į finansinius ir strateginius. Jie gali būti ilgalaikiai ir trumpalaikiai.

UAB „Elidonas“ pagrindiniai **tiksłai**: gerinti įmonės veiklą ir siekti geresnių ūkinės veiklos rezultatų, maksimaliai patenkinant savo klientų poreikius bei lūkesčius, išplėsti savo veiklą į Europos Sąjungos šalis ir Rytų rinkas, naudoti aukštas technologijas ir inovacijas.

Tiksłai orientuoti į natūralią verslo plėtrą bei konkurencingą įmonės padėtį Lietuvos, Europos Sąjungos ir Rytų rinkose. Norint įgyvendinti šiuos tikslus reikia išspręsti tokius **uždavinius**:

1. Artimiausioje ateityje:

- išlaikyti esamą padėtį rinkoje;
- išlaikyti esamus ryšius su užsakovais;
- užmegzti naujus ryšius su potencialiais užsakovais Lietuvoje, ES, Rytose;
- maksimaliai išplėsti tiekėjų ratą Lietuvoje, ES, Rytose;
- išlaikyti darbuotojams pastovias darbo vietas ir užtikrinti jiems pastovų pragyvenimo šaltinį;
- kelti darbuotojų kvalifikaciją ir motyvaciją;
- teikti produktus ir paslaugas, atitinkančias ES direktyvos 89/106/EEB reikalavimus;
- išlaikyti finansinę nepriklausomybę ir didinti įmonės kapitalą.

2. Tolimiausioje ateityje:

- didinti įmonės pelną ir kapitalą;
- išsilaikyti Lietuvos rinkoje, užimti dalį rinkos ES šalyse ir Rytų rinkose;
- toliau tobulinti savo teikiamų paslaugų kokybę;
- diegti naujas technologijas;
- sukurti daugiau darbo vietų.

Įmonės **tiksłai** yra jos veiklos orientyras ir vertinimo kriterijus. Tikslai formuojami, derinant individualius ir grupinius darbuotojų interesus. Tikslų formavimui įtakos turi ir išorės veiksniai. Įmonės tikslus sąlygoja ir rinkos partneriai (tiekėjai, pirkėjai), socialinės grupės, visuomenė.

Pagrindinis UAB „Elidonas“ tikslas - yra pelno gavimas, tenkinant gyventojų, įmonių, įstaigų, organizacijų poreikį teikiamoms paslaugoms bei atliekamiems darbams.

*3 lentelė. Įmonės tikslų orientavimas*

|            |                                                                                                                                                                         |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Teorinis   | Ilgalaikiai tyrimai ir diegimai, pagrįsti prognozėmis, žiniomis, racionalių mąstymu                                                                                     |
| Ekonominis | Pelningumo ir kapitalo augimo prognozavimas                                                                                                                             |
| Politinis  | Visuomenės, kurią aplenkia civilizacijos vystimasis, poreikių patenkinimas ir jų vystymas                                                                               |
| Socialinis | Prisirišimo, gerų žmogiškųjų santykių atmosferos sukūrimas, skirtas pelningumui ir konkurentiškumui didinti                                                             |
| Estetinis  | Kūrybinės aplinkos sukūrimas, dizaino, formų, kokybės tobulinimas                                                                                                       |
| Religinis  | Pusiausvyra ir stabilumas, etika ir moralės normos įmonėje, kolektyve                                                                                                   |
| Rinkos     | Rinkų vystymas, pardavimų ir pasiūlymų joje didinimas, įtaka pasiūlai                                                                                                   |
| Gamybos    | Gaunamų ir išleidžiamų resursų subalansavimo ir operacinių sistemų efektyvumo didinimas                                                                                 |
| Efektyvumo | Pelningumo, pajamų iš investuoto kapitalo, dividendų vienai akcijai, santykio tarp pajamų ir pardavimų apimtys didinimas                                                |
| Finansinis | Kapitalo ir investicijų struktūros gerinimas, investicijų pritraukimas, akcijų išleidimas, piniginių srautų judėjimas, apyvartinio kapitalo didinimas, pelno didinimas. |
| Inovacinis | Technologijos, informacinių sistemų kūrimas, pirkimas, naudojimas                                                                                                       |
| Darbo      | Gamybos, atsiskaitymų, esamų fondų didinimas. Kvalifikacijos kėlimo kursų organizavimas, vadovų ruošimas.                                                               |

Ūkiniuose procese socialiniai tikslai turi padėti:

- teisingai atlyginti už įmonės interesus atitinkantį darbą;
- garantuoti geras darbo sąlygas;
- suinteresuoti darbuotojus pelno didinimu, suteikti jiems teisę į pelno dalį;
- įtraukti darbuotojus į įmonės tikslų formavimą ir jų įgyvendinimą.

Šie reikalavimai atspindi ir ekonominiuose tiksluose per jų realizavimo išlaidas ir pasiektus rezultatus.

Materialinis darbuotojų skatinimas gerai dirbančiose įmonėse yra labai svarbi, o gal net svarbiausia socialinė funkcija.

Nors ūkininkavimo filosofijoje akcentuojami etiniai ir moraliniai principai, t.y. socialinis aspektas, negalima užmiršti, kad įmonė pirmiausia siekia ekonominių tikslų. Ekonominių įmonės tikslų sistemą sudaro gamybos finansavimo ir pelno pasisekimo tikslai.

Tikslai padeda išskirti svarbiausius uždavinius ir įgalina mobilizuoti pagrindinius išteklius, lėšas norimam rezultatui gauti. Gerai juos žinant, lengva suformuluoti veiksmų seką. Klaidinga galvoti, kad visų tikslas vienas – didelis pelnas. Taip, ši dalis labiausiai domina firmos savininkus. Jie tikisi naudingai atgauti įdėtus pinigus. Pelnas turėtų būti sėkmingo įmonės darbo rezultatas – pasekmė.

Valdymo tikslas – surasti racionaliausią valdymo strategiją, kuri patenkintų suformuotus ir pasirinktus įmonių vadovų poreikius. Tai įsitvirtinimas rinkoje, lanksti valdymo sistema, efektyvi veikla, maksimalūs veiklos rezultatai ir pan.

Pagal veiklą įmonės tikslai skirstomi į vidinius ir išorinius tikslus.

4 lentelė. UAB “Elidonas” veiklos tikslų pasirinkimas

| <b>Veikla</b><br><b>Tikslai</b> | <b>I. Gamybinė veikla</b>                                                                                                    | <b>II. Organizacija ir technologija</b>                                                       | <b>III. Finansinė veikla</b>                                                                            | <b>IV. Verslas</b>                                                                                                                             |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>VIDINIAI TIKSLAI</b>         | 1.1. Technologijų tobulinimas<br>1.2. Įrengimų ir darbo našumo didinimas<br>1.3. Statyba (rekonstrukcija ir nauji statiniai) | 2.1. Struktūros vystymas<br>2.2. Komunikacijos vystymas<br>2.3. Veiklos procedūrų tobulinimas | 3.1. Vidaus kontrolės vystymas<br>3.2. Likvidumas<br>3.3. Apyvartumas<br>3.4. Pelnas                    | 4.1. Rinka, jos tyrimai<br>4.2. Kompetencija<br>4.3. Verslo krypties formalizavimas ir analizė<br>4.4. Alternatyvių verslo rūšių organizavimas |
| <b>IŠORĖS TIKSLAI</b>           | 1.4. Inovacijos<br>1.5. Efektyvios medžiagos<br>1.6. Energijos taupymas                                                      | 2.4. Ryšiai (tiekėjai, reklama ir kt.)<br>2.5. Naujos technologijos.                          | 3.5. Auditas<br>3.6. Finansų valdymo strategijos vystymas.<br>3.7. Investicijų didinimas ir efektyvumas | 4.5. Marketingas<br>4.6. Konkurencija<br>4.7. Inovacijų realizavimas                                                                           |

Strategija siejama su visos įmonės tikslais. Tikslas – realus rezultatas, kuris turi būti realizuotas per tam tikrą laiką.

## 2.2. UAB “Elidonas” valdymo struktūra

Valdymas užtikrina kryptingą organizacijos funkcionavimą. Kiekvienas dirbantis specialistas sprendžia įvairaus lygio ir sudėtingumo vadybos klausimus. Jo veikla vertinama pagal sprendimų priėmimo efektyvumą, sugebėjimą bendrauti su pavaldiniais, turimas ekonomines ir vadybos žinias ir jų panaudojimą praktikoje. Siekiant, kad organizacija nuolat tobulėtų, dirbtų pelningai ir kad visi jos darbuotojai jaustųsi jai priklausantys bei dirbdami joje matytų savo ateitį ir gyvenimo prasmę, būtina, kad tokiai organizacijai vadovautų vadovas, besistengiantis suvienyti visų darbuotojų interesus organizacijos tikslams įgyvendinti, t.y. jis turi sukurti specifinę organizacijos kultūrą.

5 lentelė. Statybos proceso vadybinių funkcijų analizė

| STATYBOS<br>PROCESO<br>VADYBINĖS<br>FUNKCIJOS IR<br>JAS<br>APIBŪDINANTYS<br>KRITERIJAI | ANALIZUOJAMOS ĮMONĖS    |                                    |                                   |                                 | BENDRAS<br>FUNKCIJŲ<br>POBŪDIS |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
|                                                                                        | Lietuva<br>(„Elidonas“) | Suomija<br>(„Rakennusmies<br>Oyj“) | Vengrija<br>(„Scepel<br>Machine“) | Rusija<br>(„Dvacatij<br>Trest“) |                                |
| 1. Vadovavimas                                                                         |                         |                                    |                                   |                                 |                                |
| Komunikavimo kryptis                                                                   | iš viršaus              | iš apačios                         | iš viršaus                        | iš apačios                      | Iš apačios                     |
| Vadovavimo stilius                                                                     | direktyvinis            | konsensualinis                     | direktyvinis                      | direktyvinis                    | Direktyvinis                   |
| 2. Organizavimas                                                                       |                         |                                    |                                   |                                 |                                |
| Struktūros tipas                                                                       | formalus                | neformalus                         | formalus                          | formalus                        | Formalus                       |
| Atsakomybė                                                                             | asmeninė                | grupinė                            | asmeninė                          | asmeninė                        | Asmeninė                       |
| 3. Planavimas                                                                          |                         |                                    |                                   |                                 |                                |
| Orientacijos trukmė                                                                    | trumpalaikė             | ilgalaikė                          | ilgalaikė                         | trumpalaikė                     | Vidutinė                       |
| Sprendimų priėmimas                                                                    | greitas                 | lėtas                              | greitas                           | lėtas                           | Vidutinis                      |
| 4. Personalas                                                                          |                         |                                    |                                   |                                 |                                |
| Samdos trukmė                                                                          | trumpalaikė             | ilgalaikė                          | ilgalaikė                         | trumpalaikė                     | Trumpalaikė                    |
| Dėmesys kvalifikacijai                                                                 | pagal situaciją         | didelis                            | didelis                           | pagal situaciją                 | Didelis                        |
| 5. Kontrolė                                                                            |                         |                                    |                                   |                                 |                                |
| Kontrolės forma                                                                        | prižiūrėtojas           | savikontrolė                       | prižiūrėtojas                     | prižiūrėtojas                   | Prižiūrėtojas                  |
| Kontrolės dėmesys                                                                      | asmeniniam darbui       | asmeniniam darbui                  | asmeniniam darbui                 | asmeniniam darbui               | Asmeniniam darbui              |

Vyrauja direktyvinis vadovavimo stilius bei komunikaciniai kanalai: organizacijos valdymas vykdomas duodant nurodymus iš viršaus.

Vyrauja formali struktūra. Visose organizacijose atsakomybę už darbo rezultatus prisiima konkretūs asmenys.

Lietuvos ir Rusijos įmonių veiklos specifika nėra labai apibrėžta. Veikla orientuojama į konkrečias išorinės makroaplinkos ar ūkio veiklos sąlygas, todėl ilgalaikiai planai joms nepriimtini. Suomijos bei Vengrijos įmonių veikla stabilesnė. Išorinės aplinkos faktoriai nėra tokie įtakingi kaip minėtoms pirmosioms įmonėms, tad šių organizacijų veiklos plėtojimas gali būti vykdomas vadovaujantis ilgesnės trukmės planais ar programomis.

Tai iš dalies lemia sprendimų priėmimo taktiką: ilgalaikiu planavimu besiremianti įmonė, keldama sau tikslus ir priimdama sprendimus, privalo pasirinkti tokius veiklos būdus, kurie gana ilgą laiką garantuoja sėkmingą dalyvavimą versle. Įmonės, priklausančios nuo verslo

aplinkos pokyčių, orientuojasi į dabarties vartotojų poreikius ir yra priverstos greitai reaguoti į atsiradusias galimybes ir priimti staigius sprendimus. Skubotumas negarantuoja jų sėkmės, kadangi skubūs veiksmai gali pasirodyti esą nuostolingi.

Priklausomai nuo įmonės veiklos profilio, kitas kriterijus – skirtingas dėmesys darbuotojų samdos trukmei. Suomijos ir Vengrijos įmonėse didesnę dalį sudaro darbai, reikalaujantys specifinės kvalifikacijos darbuotojų. Darbuotojų pritraukimu, parengimu ir jų kvalifikacijos tobulinimu suinteresuotos pačios įmonės, todėl jos stengiasi kuo ilgiau išlaikyti kvalifikuotus specialistus bei kitus darbuotojus. Mažesnėse ir dinamiškesėse organizacijose darbuotojų kvalifikuotumui skiriama mažiau dėmesio. Jų kaitą sąlygoja ir pamažu besikeičianti organizacijos veiklos specifika.

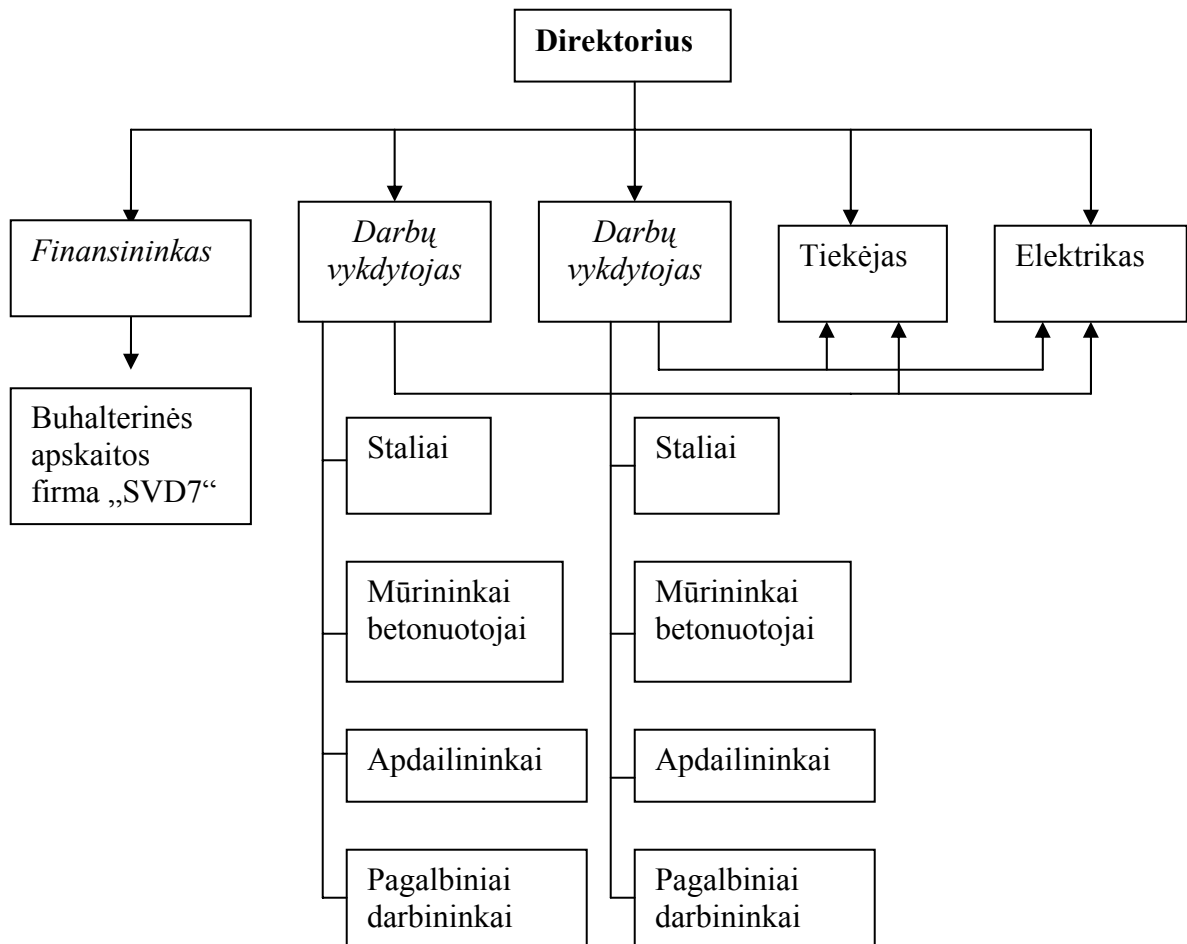
Kontrolės kriterijus labiausiai veikia didelėse įmonėse. Kontrolės sistemos efektyvumas priklauso nuo įmonės tipo. Įmonėje, kurioje darbuotojai skatinami atlikti darbą profesionaliai ir kokybiškai, gerinama darbų kokybė, jų neslegia žinia apie galimą kontrolę. Vystoma efektyvi savikontrolė. Tačiau kai darbuotojai patys kontroliuoja savo darbą, reikalinga aukštesnio vadovaujamojo lygio kontrolė. Vertinimai rodo, kad trijose iš keturių analizuojamų įmonių kontroliuojamą darbą atlieka aukštesnį hierarchinį lygį užimantys asmenys.

UAB „Elidonas“ valdymo stilius – demokratinis, t.y. įmonės vadovas pateikia problemas ir reikalavimų esmę darbuotojams, išklauso jų pasiūlymus ir priima sprendimus. Įmonėje veikia linijinė valdymo struktūra. Jai būdinga tai, kad kiekvienam padaliniui vadovauja vienas vadovas, atliekantis visas jo valdymo funkcijas. Tai vienvaldiškumo principas: pavaldiniai gauna vienareikšmius nurodymus iš vieno vadovo ir jam atsiskaito.

*6 lentelė. Linijinės struktūros privalumai ir trūkumai*

| PRIVALUMAI                                                  | TRŪKUMAI                                                                |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Griežtas vienvaldiškumo principų taikymas                   | Ypatingi reikalavimai aukštesnio rango vadovui                          |
| Griežta ir paprasta subordinacija tarp vadovų ir pavaldinių | Mažai reikšmingų klausimų sprendimo perkėlimas į aukštesnį valdymo lygį |
| Pavaldinių veiklos suderinimas                              | Žemesnio lygio vadovų savarankiškumo ir iniciatyvos praradimas          |
| Asmeninė vadovo atsakomybė už jam pavaldaus padalinio darbą | Didelis vadovo informacinis perkrovimas                                 |
|                                                             | Griežto vadovų ir pavaldinių darbo reglamento nebuvimas                 |

Linijinės struktūros statybos įmonės vadovas turi būti kompetentingas visais veiklos klausimais, savarankiškai ir kvalifikuotai spręsti visas valdymo funkcijas.



5 pav. UAB „Elidonas“ valdymo struktūra

UAB „Elidonas“ iš viso dirba 48 žmonės. Darbininkai iš viso kolektyvo sudaro 87 proc.

Visi darbuotojai turi darbo patirties. Kiekvienas darbuotojas tiksliai žino savo pareigas, kas gresia už jų nevykdymą. Tai padeda išvengti nesusipratimų ir konfliktinių situacijų darbe. Apie jų pareigas kalbasi pats savininkas. Jis pasako, ko reikalaujama iš jų ir ko tikimasi.

Bendrovės vadovai, priimdami į darbą, pirmenybę teikia jų išsilavinimui, gabumams ir patirčiai.

UAB „Elidonas“ dirba darbuotojai su aukštuoju, viduriniu ir nebaigtu išsilavinimu.

Bendrovės vadovai yra direktorius, finansininkas ir darbų vykdytojai.

Vadovai yra įpareigoti rūpintis įmonės finansavimu ir investavimu prisiimant riziką savo atsakomybėn, ieškoti naujų ir rasti būdų išsaugoti senus klientus, pasirašinėti ilgalaikes bendradarbiavimo sutartis, sekti, kad gamyba vyktų be trukdžių, sėkmingai panaudojant darbo jėgą ir lėšas. Vadovų užduotis yra ne tik šios organizacijos sukūrimas ir priežiūra, bet ir prisitaikymas prie vidinių ir išorinių sąlygų.

UAB „Elidonas“ vadovų patirtis leidžia pakankamai lanksčiai vadovauti tokio tipo įmonei; pakankama finansinė atskaitomybė ir kontrolė; nėra nepriklausomo audito išvadų; verslo plano, finansinio plano ir finansinių prognozių dažniausiai laikomasi; netikėtai kyla poreikis apyvartiniam kapitalui; žymesnių įmonės organizavimo trūkumų nėra.

### 2.3. UAB “Elidonas” veiklos plėtros kryptys

Keičiantis statybinės rinkos paklausai, ekonominėms sąlygoms, įmonės finansinei ir techninei būklei, plėtojosi, keitėsi ir UAB “Elidonas” veiklos kryptys.

2000 m. UAB “Elidonas” pagrindinė veiklos kryptis buvo apdaila, ir įmonė vykdė tik apdailos darbus. 2001 m. įmonė pradėjo vykdyti statybos darbus (mūro darbai, pamatų įrengimas, konstrukcijų montavimas, stogų dengimas, langų montavimas), 2002 m. teikiamų statybos paslaugų asortimentas dar didėjo, įmonė pradėjo vykdyti pastatų rekonstrukcijos darbus, o 2003 m. - prekiauti statybinėmis medžiagomis. Lentelėje išvardinti UAB “Elidonas” pagrindinių plėtros krypčių pagal svarbą pasikeitimai.

*7 lentelė. UAB “Elidonas” plėtros kryptys pagal svarbumo rangą 2000-2003 metais*

| Plėtros kryptys                                                                                    | 2000 m. | 2001 m. | 2002 m. | 2003 m. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Apdaila                                                                                            | 95 %    | 80%     | 65 %    | 60 %    |
| Statyba (mūro darbai, pamatų įrengimas, konstrukcijų montavimas, stogų dengimas, langų montavimas) | 5 %     | 20 %    | 25 %    | 30 %    |
| Rekonstrukcijos darbai                                                                             | 0 %     | 0 %     | 10 %    | 5 %     |
| Prekyba statybinėmis medžiagomis                                                                   | 0 %     | 0 %     | 0 %     | 5 %     |

Įmonės veiklos sėkmė priklauso nuo vadybinės veiklos kokybinių sprendimų. UAB „Elidonas“ plėtros etapai:

- įmonės kultūros formavimas;
- valdymo sistemų plėtojimas;
- įmonės funkcionavimo sistemų plėtojimas;
- resursų akumuliavimas;
- gamybos produkcijos ir paslaugų išplėtojimas;
- naujų rinkų paieška.

Įmonės kultūra išreiškia darbuotojų kompetenciją, bendros veiklos orientaciją, elgesio normas, valdymo kultūrą ir klimatą. Ji padeda suformuoti ir vystyti statybos įmonės įvaizdį.

Valdymo sistemų plėtojimas garantuoja ilgalaikę įmonės veiklos perspektyvą. Pagrindinės valdymo sistemos struktūrinės dalys:

- planavimas;
- organizavimas;
- vystymas;
- kontrolė.

Funkcionavimo sistemų plėtojimas įmonės viduje padeda kurti gamybos produktus ir paslaugas naudojant efektyvias veiklos ir darbo sistemas. Sistemos struktūroje yra šios sudėtinės dalys – posistemės:

- gamybos ir finansų apskaitos;
- darbo organizavimo;
- marketingo (reklamos, pardavimo, paskleidimo);
- darbuotojų mokymo, kvalifikacijos kėlimo.

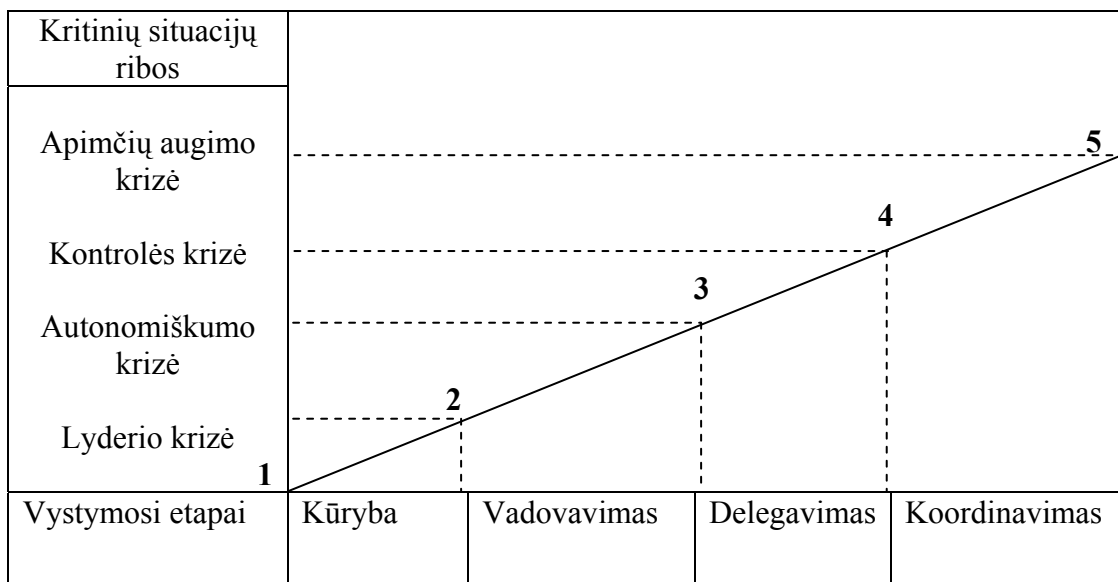
Resursų akumuliavimo etape sprendžiami jų kaupimo įmonės veiklos metu problemos. Svarbu tiksliai apskaičiuoti resursų poreikį per visą veiklos laikotarpį ir vengti nereikalingų kaštų juos įsigyjant.

Gamybos produkcijos ir paslaugų išplėtojimo etape tiriami vartotojų norai ir pageidavimai. Pagal šiuos tyrimus koreguojamos produkcijos savybės, paslaugų struktūra ir apimtis.

Tinkamos nišos rinkoje suradimas dažniausiai lemia tolesnę įmonės veiklos sėkmę. Žurnale „Journal of Business Strategy“ 1995 m. buvo įvertintos naujos produkcijos ir paslaugų nesėkmės:

- netinkama strateginė orientacija – 44 %;
- produkcija netenkina vartotojų reikalavimų – 38 %;
- neteisingos kainos – 30 %;
- nekokybiškas valdymas – 29 % ir t.t.

Kiekvieno organizacinio vystymosi etapo sėkmė priklauso nuo ankstesnio etapo realizavimo rezultatų ir užtikrina tolesnio etapo efektyvumą ( 6 pav.):



6 pav. Įmonės vystymosi etapų struktūra ir jų tarpusavio priklausomybė

Statybos įmonei vystantis, kyla nemažai verslo organizacinių problemų. Jas gali sėkmingai išspręsti kvalifikuotas lyderis. Antrajam organizacinio vystymosi etapui – vadovavimui – būdingas centralizuotas valdymas. Čia naudojama: funkcinė ar linijinė – funkcinė valdymo – organizacinė struktūra. Logiškas vadovų sprendimas šioje situacijoje yra veiklos sričių išplėtimas. Šiuo atveju tarp įvairių lygių vadovų sprendimų gamybiniais klausimais iškyla trintis: paprastai žemesnio lygio vadovai geriau išmano rinką, jos poreikius, jų tenkinimo būdus ir konkurentus. Iškyla objektyvaus autonomiškumo vadovavimo pranašumai: padalinių, filialų vadovai vis daugiau problemų sprendžia ir įgyvendina savarankiškai, pradeda vystyti naujos veiklos šakas, konkuruoja su kitais įmonės padaliniais dėl didesnės įmonės valdymo įtakos, vyksta veiklos vienetų decentralizacija.

Autonomiškumo vystimosi kryptis ruošia dirvą kitam naujam – delegavimo etapui. Šiame etape sustiprinama įmonės padalinių veiklos kontrolė. Jai būdinga:

- kai kurių decentralizuotų padalinių sujungimas;
- griežtesnė planavimo sistema;
- kapitalo ir resursų racionalus naudojimas;
- centralizacijos ir decentralizacijos privalumų derinimas ir t. t.

Statybos įmonė tampa per didelė, kad būtų efektyviai administraciniu būdu valdoma per formalias struktūras. Gresia įmonės produkcijos apimčių augimo krizė.

### **3. Strateginio valdymo modeliavimas integruojantis į ES**

#### **3.1. UAB „Elidonas“ SWOT analizės struktūra**

Šiuo metu žinoma daug ir įvairių, neretai iš pagrindų skirtingų strategijos formavimo koncepcijų. Tai sąlygoja itin diametriška ir sunkiai numatoma veiklos aplinka bei ribotos galimybės gauti išsamią ir objektyvią informaciją, be kurios neįmanoma tinkamai atlikti strateginės situacijos analizės [25]. Strateginėje analizėje skiriamos dvi tyrinėjimo sritys: aplinkos analizė ir išteklių analizė. Kiekvienoje iš jų detalai analizuojama daugybė nagrinėjamo objekto išorinių ir vidinių aspektų. Apibendrinti ir sujungti išorinės aplinkos ir išteklių analizės rezultatus leidžia vadinamoji SWOT analizė (Strengths-stiprybės, Weakness-silpnybės, Opportunities-galimybės, Threats-grėsmės). Stiprybės ir silpnybės apima pagrindinius strategijos kūrimo veiksnius, kurie išryškėja kaip išteklių analizės rezultatas. Galimybės ir grėsmės apima pagrindinius strategijos kūrimo veiksnius, kurie išryškėja kaip išorinės aplinkos analizės rezultatas [5, 21].

Įvairūs autoriai SWOT analizę atlieka pagal skirtingas metodikas ir tiria skirtingus objektus (įmones ir organizacijas, pramonės šakas, technologijas ir t.t.). Pavyzdžiui, Kotler akcentuoja marketingo analizės aspektą, leidžiantį palyginti savo organizaciją su konkurentais. Thompson ir Strickland daugiau dėmesio skiria pagrindinių sėkmės veiksnių analizei. David akcentuoja organizacijos stiprumo, silpnumo, galimybių ir grėsmių suderinamumą. Rūpestingas poravimas stiprių ir silpnų organizacijos pusių su esamomis grėsmėmis ar palankiomis progomis yra geros strategijos sudarymo esmė [25].

Stipriosios pusės yra labai svarbios, nes jos sudaro strategijos pagrindą. Silpnosios pusės yra taip pat labai svarbios, nes nurodo pažeidžiamas vietas, kurioms reikalingas ištaisymas.

Objektyvi vidinė analizė yra lemiama dėl dviejų pagrindinių priežasčių. Pirma, objektyvi vidinė analizė suteikia realistinį tyrimo objekto galimybių profilį. Antra, vidinė analizė nurodo, ar verslas gali kovoti su grėsmėmis, kurios buvo pastebėtos vykdant išorinę analizę.

Palankios progos yra palankios situacijos tyrimo objekto aplinkai. Palankių progų šaltiniai yra kryptys, technologiniai pokyčiai, konkurencijos pokyčiai, reguliavimo pokyčiai ir naujų rinkų nustatymas. Grėsmės yra nepalankios situacijos tyrimo objekto aplinkai. Jos yra pagrindinės kliūtys tyrimo objektui pasiekti savo tikslus. Grėsmės kyla naujų varžovų, technologinių pokyčių, lėto rinkos augimo, naujo reguliavimo ir padidintos pirkėjų ar tiekėjų derėjimosi jėgos ir kt. forma.

SWOT analizės logika išreiškiama tokia nuoseklių veiksmų seka:

1. Pagrindinių organizacijos veiklos aplinkos galimybių identifikavimas;
2. Pagrindinių grėsmių, galinčių kilti šioje aplinkoje, identifikavimas;
3. Organizacijos stiprių savybių, esminio konkurencinio pranašumo veiksmų nustatymas;
4. Organizacijos strateginio pažeidžiamumo, jos silpnųjų savybių identifikavimas.

Apibendrinant autorių pateiktus SWOT analizės aspektus, galima išskirti tokius pagrindinius:

8 lentelė. SWOT analizė [5, 21]

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Stiprybės – tai ištekliai, sugebėjimai ir kitos stipriosios savybės, palyginant su konkurentais.</p> <p>Didelis finansinis potencialas;</p> <p>Didelis resursų potencialas;</p> <p>Gera technologija, gamybiniai pajėgumai;</p> <p>Vadybiniai sugebėjimai;</p> <p>Aukšta produkto kokybė;</p> <p>Konkurencinis saugumas;</p> <p>Gera reputacija;</p> <p>Novatoriškumas;</p> <p>Mažos gamybos išlaidos;</p> <p>Antrepreneriškas vadovas.</p> | <p>Silpnybės – tai išteklių, meistriškumo, sugebėjimų silpnosios pusės, trukdančios organizacijos darbą.</p> <p>Silpna pozicija rinkoje;</p> <p>Pasenusios technologijos;</p> <p>Pernelyg didelės gamybos išlaidos;</p> <p>Nepatyrusi vadyba;</p> <p>Novatoriškumo stoka;</p> <p>Nėra aiškos strategijos;</p> <p>Prasta produkto kokybė;</p> <p>Prasta reputacija;</p> <p>Blogai realizuojama .</p> |
| <p>Galimybės – tai palankios sąlygos organizacijos aplinkoje.</p> <p>Naujos rinkos;</p> <p>Nauji vartotojai;</p> <p>Rinkos augimas;</p> <p>Palanki makroekonominė situacija;</p> <p>Ekonomikos pakilimas;</p> <p>Produkto atnaujinimo galimybės.</p>                                                                                                                                                                                           | <p>Grėsmės – tai nepalankūs veiksniai organizacijos aplinkoje. Tai pagrindinės kliūtys organizacijai siekiant savo tikslų.</p> <p>Nauji konkurentai;</p> <p>Lėtas rinkos augimas;</p> <p>Agresyvi konkurencija;</p> <p>Pakaitalų grėsmė;</p> <p>Technologinis atsilikimas;</p> <p>Ekonominis nuosmūkis;</p> <p>Makroaplinkos grėsmės.</p>                                                           |

SWOT analizės metodas labai plačiai taikomas rengiant organizacijų strategiją. Tai išsami analizė, kuri leidžia realiai įvertinti organizacijos padėtį.

SWOT analizės metu nustačius keturis svarbius organizacijos strateginės situacijos aspektus, galima suformuluoti specialias strategijų grupes.

9 lentelė. SWOT analizės matrica

| <div> <div>Jėgos -<br/>galimybės<br/>(SW)</div> <div>Galimybės –<br/>pavojai (OT)</div> </div> | JĖGOS – J (S)<br>Įmonės stipriausios savybės<br>(jėgos)                                    | SILPNUMAS – S (W)<br>Įmonės silpniausios savybės                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| GALIMYBĖS – G (O)<br>Surašomos galimybės                                                       | STRATEGIJOS - GJ (OS)<br>Įmonės stipriųjų savybių<br>panaudojimas galimybėms<br>realizuoti | STRATEGIJOS SG (WO)<br>Silpnųjų savybių<br>neutralizavimas<br>pasinaudojant galimybėmis |
| PAVOJAI – P (T)<br>Galimi pavojai (grėsmės)                                                    | STRATEGIJOS -JP (ST)<br>Stipriųjų savybių<br>panaudojimas pavojams<br>išvengti             | STRATEGIJOS SP (WT)<br>Silpnųjų savybių<br>stiprinimas                                  |

Šia matrica padeda formuoti specialių strateginių alternatyvų grupes:

- galimybių panaudojimo, remiantis turimais specifiniais sugebėjimais ir stipriosiomis organizacijos savybėmis;
- sugebėjimų bei stipriųjų savybių panaudojimo strategijos galimoms grėsmėms išvengti ar transformavimo į naudą;
- geriausio savo silpnųjų neutralizavimo, naudojantis atsirandančiomis galimybėmis;
- organizacijos silpnųjų savybių bei galimų grėsmių poveikio minimizavimo.

SWOT matrica ir jos analizė efektyviai taikoma statybos sistemos įmonėms.

10 lentelė. SWOT matricos analizė

|                                                                                                                                        |                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>VIDINĖ</b><br><b>Privalumai (Strengths)</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>Ar išnaudojami visi privalumai?</li> </ul>    | <b>Trūkumai</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>Kaip trūkumai įveikiami?</li> </ul>                             |
| <b>IŠORINĖ</b><br><b>Pavojai (Treats)</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>Kokių pavojų (grėsmių) reikia saugotis?</li> </ul> | <b>Galimybės (Opportunities)</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>Kaip esamos galimybės išnaudojamos?</li> </ul> |

Atliksiu UAB “Elidonas” įtakojančios aplinkos analizę ir nustatysiu kokia yra nagrinėjamu laikotarpiu organizacijos strateginė situacija. Tai turi didelę reikšmę priimant strateginius sprendimus.

11 lentelė. Apibendrinta integravimosi į ES vidinės aplinkos analizė (SW)

| Privalumai ir trūkumai                              | Didelis privalumas | Mažas privalumas | Neutralus | Didelis trūkumas | Mažas trūkumas | Svarba |          |      |
|-----------------------------------------------------|--------------------|------------------|-----------|------------------|----------------|--------|----------|------|
|                                                     |                    |                  |           |                  |                | didelė | vidutinė | maža |
| Įmonės siūlomos prekės prigimtis                    | *                  |                  |           |                  |                | *      |          |      |
| Įmonės kokybės kontrolė                             | *                  |                  |           |                  |                | *      |          |      |
| Personalo kvalifikacija                             |                    | *                |           |                  |                |        | *        |      |
| Personalo motyvacija                                |                    |                  | *         |                  |                |        | *        |      |
| Įmonės metodinės ir technologinės žinios (know-how) |                    | *                |           |                  |                | *      |          |      |
| Įmonės finansinė padėtis                            |                    |                  | *         |                  |                | *      |          |      |

12 lentelė. Apibendrinta integravimosi į ES išorinės aplinkos analizė (OT)

| Galimybė ir grėsmė                     |                                       |                                                        |                                        |                                        |
|----------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| Egzistuojanti ir potenciali rinka      | Didelė galimybė, didelis patrauklumas | Didelė galimybė, mažas patrauklumas                    | Maža galimybė, didelis patrauklumas    | Maža galimybė, mažas patrauklumas      |
| Statybinė rinka                        | *                                     |                                                        |                                        |                                        |
| Naujai statomi pastatai                |                                       |                                                        | *                                      |                                        |
| Eksplloatuojami pastatai               |                                       |                                                        | *                                      |                                        |
| Egzistuojančių konkurentų grėsmė       | Didelė grėsmė ir blogėjanti padėtis   | Didelė grėsmė, bet mažesnė padėties blogėjimo tikimybė | Labai tikėtinas, bet nesvarbus pokytis | Mažai tikėtinas, bet nesvarbus pokytis |
| Netiesioginiai konkurentai             |                                       | *                                                      |                                        |                                        |
| Potencialūs tiesioginiai konkurentai   |                                       | *                                                      |                                        |                                        |
| Potencialių konkurentų grėsmė          | Didelė grėsmė ir blogėjanti padėtis   | Didelė grėsmė, bet mažesnė padėties blogėjimo tikimybė | Labai tikėtinas, bet nesvarbus pokytis | Mažai tikėtinas, bet nesvarbus pokytis |
| Potencialūs tiesioginiai konkurentai   |                                       |                                                        | * (svarbus pokytis)                    |                                        |
| Potencialūs netiesioginiai konkurentai |                                       |                                                        |                                        | *                                      |
| Išorinių sąlygų grėsmė                 | Didelė grėsmė ir blogėjanti padėtis   | Didelė grėsmė, bet mažesnė padėties blogėjimo tikimybė | Labai tikėtinas, bet nesvarbus pokytis | Mažai tikėtinas, bet nesvarbus pokytis |
| Statybos įstatymas, norminiai aktai    |                                       |                                                        | *                                      |                                        |
| Ekonominės sąlygos                     | *                                     |                                                        |                                        |                                        |
| Vakarų Europos kultūra                 |                                       |                                                        | * (svarbus pokytis)                    |                                        |
| Mokslas ir technika                    |                                       |                                                        |                                        | *                                      |

Išanalizuosiu UAB “Elidonas” vidinius ir išorinius aplinkos veiksnius ir atliksiu SWOT analizę, kad įvertinti įmonės poziciją rinkoje ir veiklos vystymosi perspektyvas.

## UAB “Elidonas” SWOT analizė

13 lentelė. Vidinė analizė

| STIPRIOSIOS PUSĖS                                                      | SILPNOSIOS PUSĖS                                                         |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Patirtis veikloje;                                                     | Patirties trūkumas rinkos ekonomikoje;                                   |
| Nusistovėję ryšiai su tiekėjais;                                       | Neišplėtotą infrastruktūrą;                                              |
| Yra potencialių investuotojų;                                          | Neišnaudojami pajėgumai;                                                 |
| Gera įmonės reputacija (paslaugos, personalijos);                      | Silpna rinkodaros funkcija (tiksliau jos nebuvimas);                     |
| Aukšto profesionalumo vadovai;                                         | Verslo strategijos nebuvimas;                                            |
| Gera valdymo sistema;                                                  | Pagrindinių gamybos priemonių susidėvėjimas (būtinės investicijos);      |
| Aukšta darbuotojų kvalifikacija;                                       | Per mažas konkurentabilumas;                                             |
| Nedideli darbo ir paslaugų kaštai;                                     | Žemas gamybinio sektoriaus aprūpinimas;                                  |
| Sėkmingai diegiamos Europos Sąjungos direktyvos ir Europos standartai. | Neišnaudojamos potencialios galimybės investicijų bei lėšų pritraukimui; |
|                                                                        | Mažai išnaudojamos informacinių ir interneto technologijų galimybės.     |

14 lentelė. Išorinė analizė

| GALIMYBĖS                                                                                     | GRĖSMĖS                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tobulinti technologijas, ieškoti alternatyvių sprendimų, tokių kaip investicijų pritraukimas; | Stiprėjanti konkurencija statyboje;                                                                  |
| Plėtoti darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą;                                       | Statybos organizacijų konkurenciniai pranašumai remiasi pigia darbo jėga;                            |
| Stiprinti materialinę bazę ir gamybinius pajėgumus;                                           | Nepasirengimas pasinaudoti Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšomis;                              |
| Gerinti kokybės kontrolės sistemą;                                                            | Statybą nuolatos lydi cikliniai nuosmūkliai ir pakilimai;                                            |
| Efektyviau panaudoti išteklius ir mažinti gamybos kaštus;                                     | Didelės reformų, naujų technologijų diegimo, organizacinės, informacinės ir administravimo išlaidos; |
| Gerinti įmonės įvaizdžio formavimą;                                                           | Nesukurta palankių sąlygų investicijoms;                                                             |
| Panaudoti Europos Sąjungos siūlomą techninę ir finansinę pagalbą;                             | Sunkumai išlaikyti aukštos kvalifikacijos personalą;                                                 |
| Diegti inovacijas.                                                                            | Sąlyje trūksta inovacijų.                                                                            |

### 3.2. UAB “Elidonas” rizikingų sprendimų valdymas ir analizė

Rizika neatskiriama bet kurios veiklos palydovė. Visuose statybos proceso etapuose turi būti įvertinta rizika. Iš praktikos žinome, kad galutinis rezultatas neretai skiriasi nuo suplanuoto. Nukrypimas nuo plano apibūdinamas trimis stadijomis:

- *rizikos valdymas*. Šios stadijos (nemalonumų dar nėra) tikslas – išvengti nemalonumų arba sutikti juos pasirošus.
- *problemų valdymas*. Stadijos tikslas (kai jau iškilo tam tikros problemos) – išsiaiškinti jų prigimtį, poveikio dydį, būdus jiems išvengti, ir sudaryti visas sąlygas, kad statybos procesas vyktų pagal planą.
- *pokyčių valdymas*. Nemalonumai padarė nemažai nuostolių statybos procesui.

15 lentelė. UAB „Elidonas“ riziką sukeliantys **išoriniai veiksniai**

| <b>Tiesioginio poveikio veiksniai</b>                                        | <b>Netiesioginio poveikio veiksniai</b>  |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 1. Reguluojantys verslininkystę įstatymai                                    | 1. Politinė situacija                    |
| 2. Nenumatyti valstybinės valdžios organų ir vietinės savivaldybės veiksniai | 2. Ekonominė šalies situacija            |
| 3. Mokesčių sistema                                                          | 3. Statybos šakos ekonominis vystymas    |
| 4. Partnerių elgesys                                                         | 4. Sparti rinkos dinamika                |
| 5. Ribota informacija                                                        | 5. Kūrybinis novatoriškas verslo pobūdis |
| 6. Verslininkų konkurencija                                                  | 6. Tarptautiniai įvykiai                 |
| 7. Korupcija ir reketas                                                      | 7. Stichinės nelaimės                    |

16 lentelė. UAB „Elidonas“ riziką sukeliantys **vidiniai veiksniai**

| <b>Valdomi (reguliuojami) poveikio veiksniai</b> | <b>Sąlyginiai nevaldomi veiksniai</b>      |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1. Įmonės filosofija                             | 1. Pagrindinių priemonių apimtis           |
| 2. Įmonės veiklos principai                      | 2. Gamybos techninio lygio charakteristika |
| 3. Išteklių ir jų naudojimas                     | 3. Gamybos personalo struktūra ir pan.     |
| 4. Marketingo naudojimo kokybė ir lygis          |                                            |
| 5. Produkcijos, paslaugų kokybė                  |                                            |
| 6. Darbuotojų motyvacija                         |                                            |

Nukrypimai nuo statybos proceso gali plėtotis. Visą ciklą sudaro toks scenarijus:

1. Planavimo metu iškilo rizika, kurios nepasisekė nei panaikinti, nei sumažinti;
2. Iškilusi problema taip pat nebuvo išspręsta;
3. Tai privertė redaguoti planą.

Rizikos valdymas – tai sudėtingas procesas. Būtina atsižvelgti į tris pagrindinius punktus:

1. *Įvykis*. Būtina nustatyti, kokioje situacijoje galimas rizikos atsiradimas, suprasti jos prigimtį.
2. *Rizikos atsiradimo tikimybė*. Paprastai rizikos valdymo tikimybė įvertinama tiek kiekybiniais, tiek kokybiniais rodikliais. Dažniausiai rizika įvertinama 0 proc. -100 proc. ribose.
3. *Rizikos poveikis*. Reikia išmatuoti rizikos padarinius. Priimtą rizikos poveikį nagrinėti kainos, kokybės ir laiko požiūriu.

Vienas iš būdų rizikai įvertinti – tai rizikos matricos, kuri atsižvelgia į du kriterijus – tikimybę ir poveikį, panaudojimas.

Rizikos valdymo procesas susideda iš:

1. Rizikos valdymo planavimo – tai visos veiklos, vykdančios rizikos valdymą, planavimas, kuris apima metodus, priemones ir valdymo organizavimą.
2. Rizikos identifikavimas – rizikos, kuri gali paveikti statybos procesą, nustatymas, jos apibūdinimas.
3. Rizikos įvertinimas – tai kokybinė ir kiekybinė rizikos analizė, siekiant nustatyti jos poveikį statybos procesui.
4. Atsako į riziką parengimas. Priemonių, kurios padėtų sumažinti ar visai išvengti rizikos, parengimas.
5. Monitoringas ir kontrolė – galimos rizikos nustatymas ir jų monitoringas; rizikos valdymo plano įvykdymas; veiklos, mažinančios riziką, efektyvumo nustatymas.

Paprastai rizika skirstoma į keturias grupes:

1. Neišvengiamą riziką.
2. Priimtina riziką.
3. Negalimą riziką.
4. Riziką, kurios negalima atsisakyti.

Nors atlikta daug finansinės veiklos rizikos analizių, parengti rizikos nustatymo programiniai paketai, rizika, išskylanti investuojant į statybas, liko beveik nenagrinėta sritis.

Rizikos faktorius būtų galima skirstyti įvairiai. UAB „Elidonas“ rizikos faktorių skirstymas, atsižvelgiant į išorės ir vidaus aplinką pateiktas 17 lentelėje.

17 lentelė. UAB „Elidonas“ rizikos faktorių skirstymas

| RIZIKOS FAKTORIŲ GRUPĖS |                                  | RIZIKOS FAKTORIAI |                                                 |
|-------------------------|----------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------|
| 1.                      | <i>Socialinė politinė rizika</i> | 1.1.              | Politinis nestabilumas – 30 %                   |
|                         |                                  | 1.2.              | Mokesčių politika – 30 %                        |
|                         |                                  | 1.3.              | Monopolijos lygis – 5 %                         |
|                         |                                  | 1.4.              | Konkurencijos sąlygos – 20 %                    |
|                         |                                  | 1.5.              | Požiūris į nuosavybės formas – 15 %             |
| 2.                      | <i>Makroekonominė rizika</i>     | 2.1.              | Ekonominės sistemos pastovumas – 25%            |
|                         |                                  | 2.2.              | Vyriausybės vykdoma politika – 25 %             |
|                         |                                  | 2.3.              | Finansinės sistemos būklė – 15 %                |
|                         |                                  | 2.4.              | Makroekonomikos informacijos patikimumas – 10 % |
|                         |                                  | 2.5.              | Gyventojų pragyvenimo lygis – 15 %              |
|                         |                                  | 2.6.              | Verslininkų aktyvumas – 10 %                    |
| 3.                      | <i>Teisinė rizika</i>            | 4.1.              | Įstatyminės bazės lygis – 20 %                  |
|                         |                                  | 4.2.              | Arbitražinių teismų plėtros lygis – 10 %        |
|                         |                                  | 4.3.              | Vidaus rinkos apsaugojimo lygis – 20 %          |
|                         |                                  | 4.4.              | Atsakomybė už kontraktų nevykdymą - 35 %        |
|                         |                                  | 4.5.              | Saugumas – 15 %                                 |

SWOT analizė nagrinėja dažniausiai iš anksto suplanuotus priemonių realizavimo variantus. Jos pagrindas – tik lengvai realizuojama optimistinė strategija, tačiau Lietuvai integruojantis į Europos Sąjungą, iškyla naujos problemos ir UAB “Elidonas” planų realizavimo prognozės nebus tokios optimistiškos. Nors SWOT struktūroje numatyti grėsmių (T) ir silpnų vietų (W) blokai, tikslinga išnagrinėti kiekvieno struktūrinio SWOT bloko situaciją, kuri susidarys, kai nebus realizuoti teigiami (stiprybės - galimybės) ir trikdančios (grėsmės – silpnybės) blokai. Turi būti išnagrinėti priešingybių klausimai:

- 1 Ką daryti, jei nebus visiškai arba iš dalies realizuotos galimybės?
- 2 Ką daryti, jei grėsmės bus ne tokios, kokios buvo planuotos arba didesnės?
- 3 Ką daryti, jei konkurentai susilpnina mūsų stiprių vietų pranašumus?
- 4 Ką daryti, jei planuoti silpninantys veiksniai bus dar silpnesni?

Išnagrinėjus šiuos klausimus, bus gautos priemonės, kurias panaudojus, įmonės planai nebus įvykdyti. Tokia antipriemonių analizė vadinama ANTISWOT.

18 lentelė. ANTISWOT analitinė struktūra

| IŠORINIŲ IR VIDINIŲ VEIKSNIŲ VERTINIMAS |                                                                          |           |                                                                                              |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| GALIMYBĖS                               |                                                                          | GRĖSMĖS   |                                                                                              |
| ?                                       | Kas trikdytų realizuoti galimybes?<br>Kaip grėsmės sustiprins silpnybes? | ?         | Kas trikdytų suniveliuoti grėsmes?<br>Kaip grėsmių padidėjimas sumažins stiprybės veiksnius? |
| STIPRYBĖS                               |                                                                          | SILPNYBĖS |                                                                                              |
| ?                                       | Kas trikdytų realizuoti stiprybes?                                       | ?         | Kaip silpnybės trikdytų galimybių realizavimą?<br>Kada galima niveliuoti silpnybes?          |

ANTISWOT analitinė struktūra projektuojama, remiantis išorinių ir vidinių veiksnių suvestine.

19 lentelė. Išorinių ir vidinių veiksmų ANTISWOT suvestinė

| GALIMYBĖS |                                                                                                           | GRĖSMĖS                                                                                            |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.        | Keičiasi užsakovų požiūris į statybos bendrovės dėl nekokybiškai atliktų darbų.                           | Silpnėja konkurencija statyboje.                                                                   |
| 2.        | Bendrovės nesugeba orientuoti savo veiklos į vartotojus, todėl neturi plėtros perspektyvų.                | Statybos organizacijų konkurenciniai pranašumai remiasi gerai apmokama darbo jėga.                 |
| 3.        | Ekonomikos augimas didina statybos paklausą, tačiau įmonė nenori didinti gamybos pajėgumų.                | Pasirengimas pasinaudoti Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšomis.                              |
| 4.        | Įmonė nesinaudoja statybos technologine pažanga ir atsilieka plėtojant švietimą ir kvalifikacinį rengimą. | Statybos rinka stabili.                                                                            |
| 5.        | Įmonė neveiksmingai naudoja energetinius išteklius, didina neigiamą statybos poveikį aplinkai.            | Mažos reformų, naujų technologijų diegimo, organizacinės, informacinės ir administravimo išlaidos. |
| 6.        | Įmonė nesinaudoja atsiradusia galimybe gauti techninę, konsultacinę bei finansinę Europos Sąjungos paramą | Yra sukurtos palankios sąlygos investicijoms                                                       |
| 7.        | Įmonė dirba su pasenusiomis technologijomis                                                               | Šalyje netrūksta inovacijų                                                                         |
| STIPRYBĖS |                                                                                                           | SILPNYBĖS                                                                                          |
| 1.        | Nėra patirties statybos veikloje.                                                                         | Lietuvos statybos rinka didelė, gyventojų perkamoji galia labai didelė.                            |
| 2.        | Nenusistovėję ryšiai su tiekėjais.                                                                        | Yra patirtis rinkos ekonomikoje.                                                                   |
| 3.        | Nėra galimybės gauti naujų paskolų                                                                        | Išplėtotą infrastruktūrą.                                                                          |

|    |                                                                  |                                                                                |
|----|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|    | ir plėtoti verslą.                                               |                                                                                |
| 4. | Bloga įmonės reputacija.                                         | Išnaudojami pajėgumai.                                                         |
| 5. | Neprofesionalūs vadovai, neturi vadovavimo įgūdžių.              | Stipri rinkodaros funkcija.                                                    |
| 6. | Prasta valdymo sistema, nėra kontrolės                           | Aiški verslo strategija.                                                       |
| 7. | Žema darbo jėgos kvalifikacija, prasta paslaugų kokybė.          | Pagrindinių gamybos priemonių atnaujinimas.                                    |
| 8. | Labai dideli darbo ir paslaugų kaštai, įmonė dirba nuostolingai. | Labai didelis konkurentabilumas.                                               |
| 9. | Nediegiamos Europos Sąjungos direktyvos ir Europos standartai.   | Aukštas gamybinio sektoriaus aprūpinimas.                                      |
| 10 | Nėra kur tobulėti.                                               | Išnaudojamos potencialios galimybės investicijų bei lėšų pritraukimui.         |
|    |                                                                  | Plačiai naudojamos informacinių ir interneto technologijų galimybės.           |
|    |                                                                  | Skatinamos investicijos į technologijų plėtrą, išnaudojamos lizingo galimybės. |

ANTISWOT analizės pagalba galima išryškinti veiksmus, kurie neleis įmonei įgyvendinti savo planų, ir kokių veiksmų reikia imtis, mažinant grėsmes ir stiprinant silpnybes.

SWOT ir ANTISWOT analizės leidžia teisingai pasirinkti įmonės strategijos modelį. Realiai įvertintos įmonės galimybės ir veiklos rizika užtikrina stabilią įmonės veiklą ir verslo plėtojimo perspektyvas.

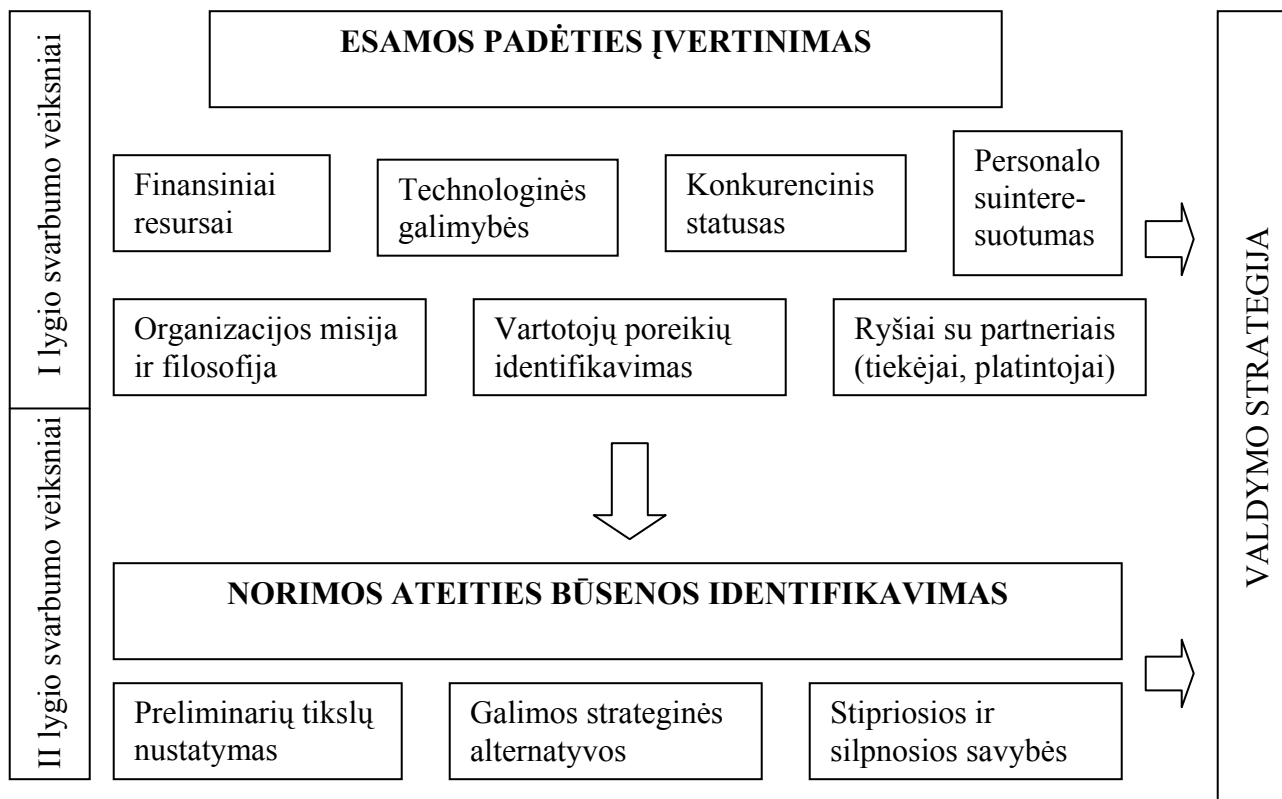
### 3.3. UAB “Elidonas” strategijos modelio projektavimas

Kuriant įmonės valdymo strategijos modelį, išskiriami du esminiai jos formavimo etapai - analitinis ir kūrybinis [5]. Skirtinga šių modelių mąstymo logika įpareigoja detaliau aptarti pagal juos formuojamų strategijų esminius principus.

20 lentelė. Strategijos formavimo modelių klasifikacija ir jų požymiai

| Eil.Nr. | Strateginio modelio tipas | Strategijos formavimą lemiantys veiksniai (modelių klasifikaciniai požymiai) |
|---------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 1.      | Analitinis modelis        | Įmonės resursų fokusavimas, gebėjimas veikti nestabilioje aplinkoje          |
|         |                           | Turimi finansiniai, technologiniai, medžiaginiai, darbo resursai             |
|         |                           | Užimama konkurencinė pozicija                                                |
|         |                           | Rinka ir su ja susiję veiklos aspektai                                       |
|         |                           | Ateities organizacijos būklė (numatoma)                                      |
|         |                           | Norimos būklės strateginė alternatyva                                        |
|         |                           | Strateginių pokyčių būtinumas                                                |
| 2.      | Kūrybinis modelis         | Patraukli ateities vizija                                                    |
|         |                           | Esminiai ateities konkurencinės veiklos požymiai                             |
|         |                           | Dabartinė verslo aplinka                                                     |
|         |                           | Turimi organizacijos resursai, kompetencija                                  |
|         |                           | Įtakingiausi pagrindiniai veiksniai, leidžiantys siekti pasirinktos vizijos  |
|         |                           | Galimybių ir grėsmių tikimybė                                                |
|         |                           | Efektyviausios transformacijos strateginė alternatyva                        |

*Analitinio* modelio logika remiasi esama situacija ir turimais organizacijos resursais. Valdymo strategijos formavimo pagrindas yra misijos formulavimas – numatymas, kuria kryptimi organizacija vystys savo veiklą.



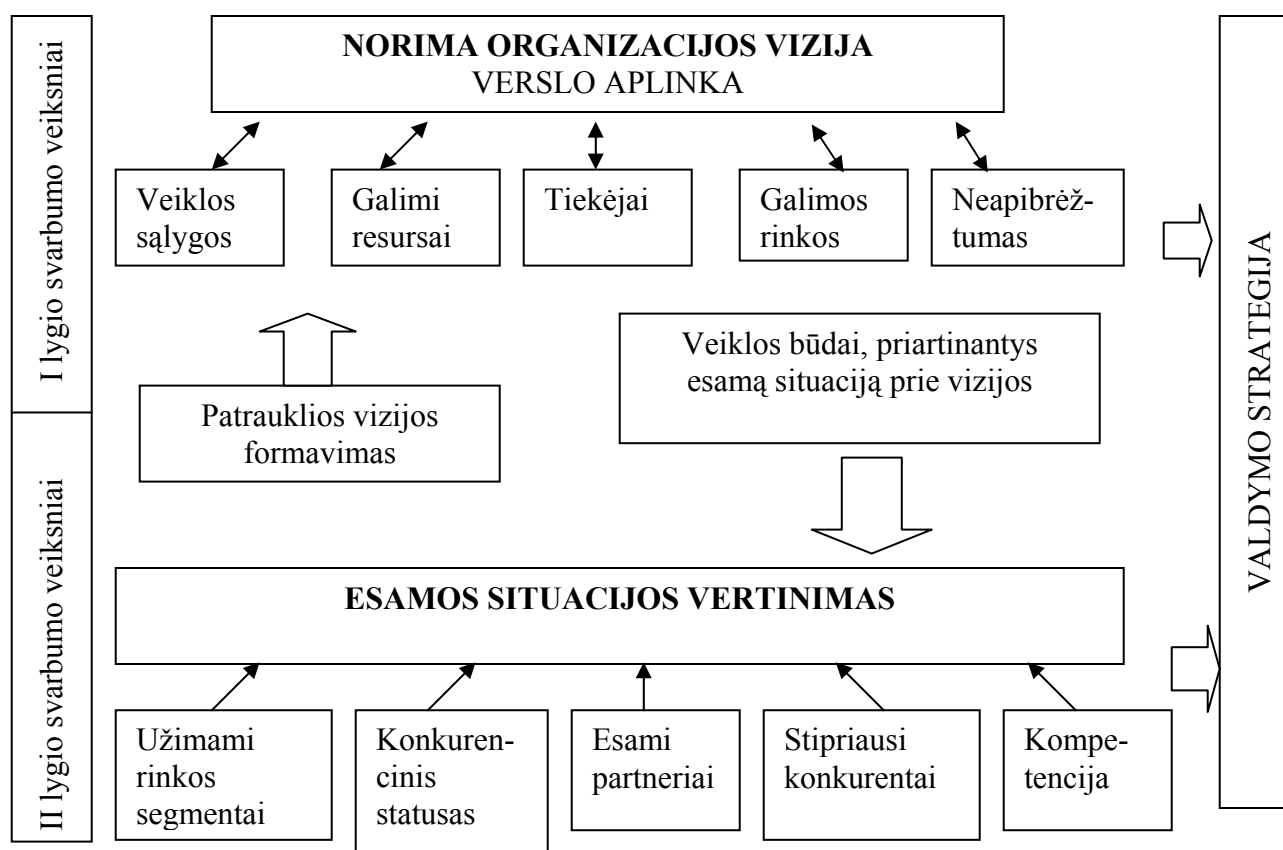
7 pav. Analitinis strategijos formavimo modelis

Pirmuoju formavimo etapu įvertinama egzistuojanti situacija: finansinė būklė, resursai, rinkos veiklos aspektai, produktai ir jų ypatumai, konkurencinės pozicijos būklė. Kuo nestabilesnė įmonės aplinka, tuo labiau savo ilgalaikę strategiją ji turi grįsti vidiniais resursais ir gebėjimais. Antras strategijos formavimo etapas – norimos ateities būklės identifikavimas. Tuo tikslu oragnizacija turi nustatyti:

- 1) pageidaujamą ateities būklę,
- 2) galimą strateginę alternatyvą,
- 3) preliminarinius tikslus,
- 4) organizacijos stipriąsias ir silpnąsias savybes,
- 5) svarbiausius sėkmės veiksniai.

Tiesioginis pačios strategijos formulavimo etapas vykdomas, įvertinant ankstesnių etapų analizės rezultatus. Pasirenkama valdymo strategija, labiausiai atitinkanti siekiamus tikslus, vadovų bei įtakos grupių interesus, neviršijanti realių gebėjimų ir galimybių ribų, suderinta su įvairiais vidiniais aspektais.

*Kūrybinis* strategijos modelis pagrįstas visiškai priešinga analitinio formavimo logika. Strategijos formavimo pagrindu imama ne reali įmonės padėtis, bet kartais net idealizuota ateities vizija. Tik po to vertinami turimi firmos resursai ir būdai, kaip dabartinės situacijos privalumais ir galimybėmis siekti numatytos vizijos. Vadovaujantis šiuo strategijos formavimo metodu, svarbiausias dėmesys skiriamas ateities vizijai ir analizei. Esama padėtis tiriama keliais aspektais: kokia reali organizacijos būseną, kiek vidinė ir išorinė organizacijos aplinka palanki transformacijai. Remiantis šiais sprendimais, formuojamas kūrybinis organizacijos modelis (8 pav.)



8 pav. Kūrybinis strategijos formavimo modelis

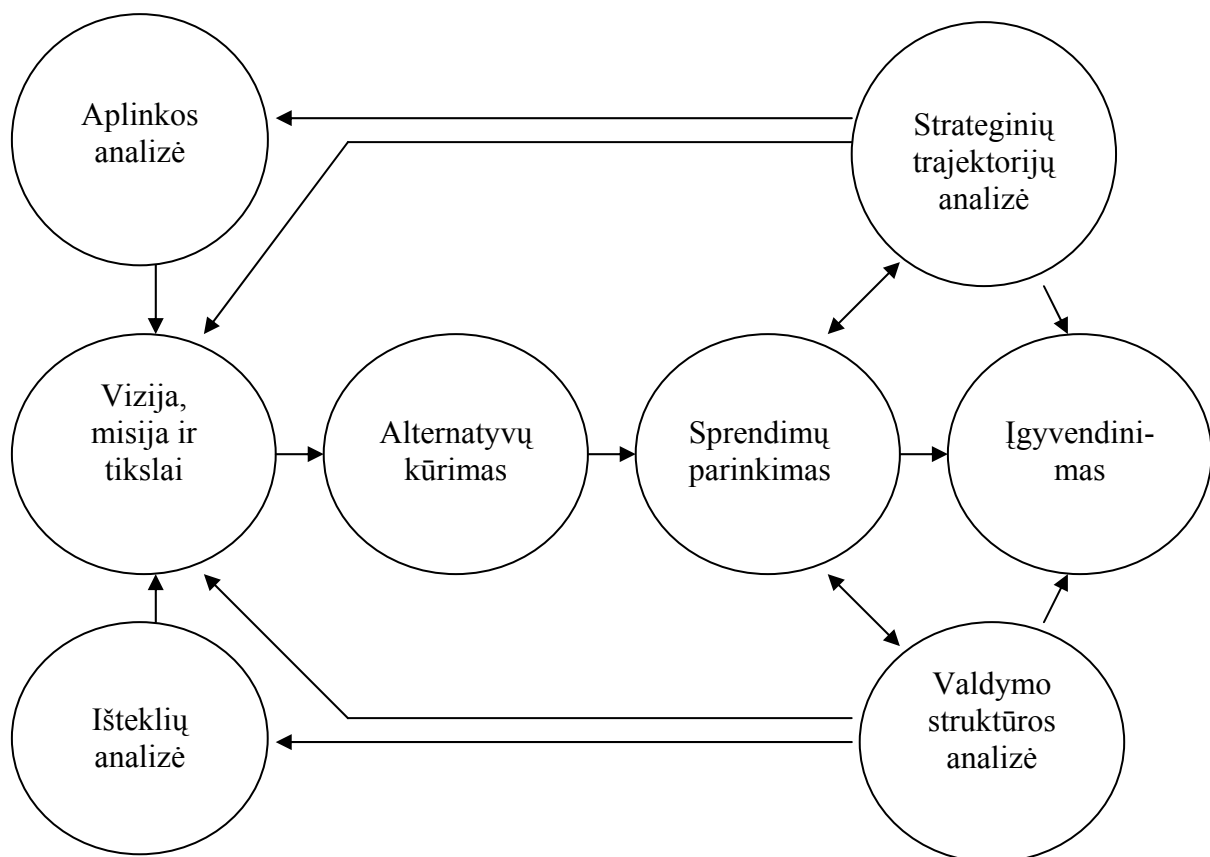
Hierarchiškai strategijos formavimo procesas skirstomas:

- norimos organizacijos vizija;
- verslo aplinkos ateities situacijos analizė (konkurencija, vartotojai, rinka, veiklos sąlygos);

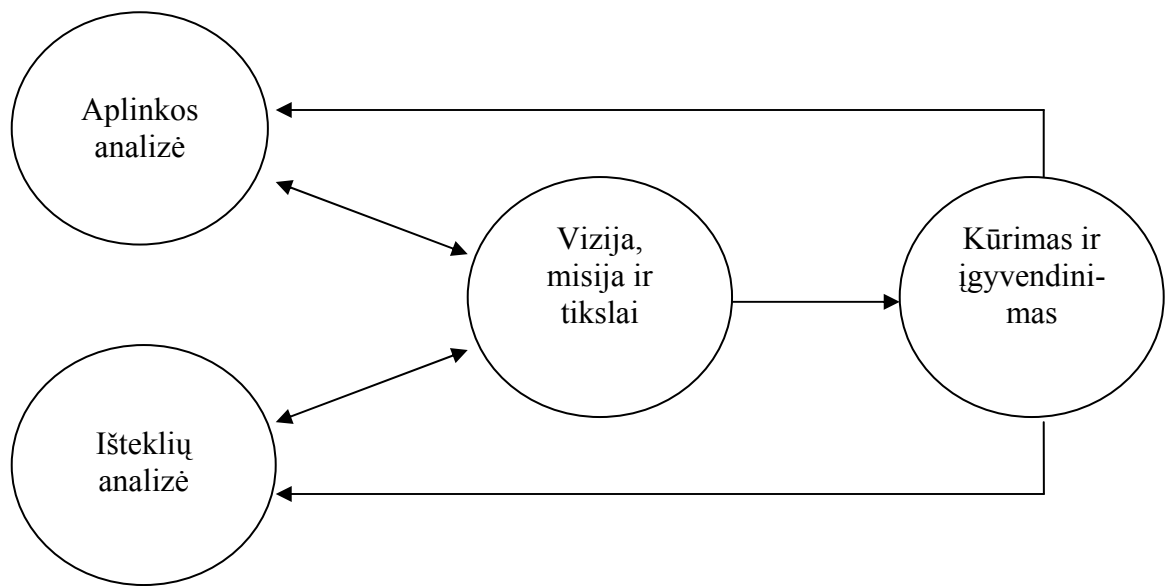
- esamos verslo aplinkos ir organizacijos analizė ( esamos ir norimos būsenos įvertinimas, pasikeitimus lemiantys faktoriai, esami resursai, organizacijos kompetencija);
- galimybių ir grėsmių įvertinimas (esama veikla, būsima veikla, transformacija);
- strateginės alternatyvos atranka;
- strateginių tikslų nustatymas;
- efektyvios tikslų realizavimo strategijos parinkimas.

Vertinant abu modelius, sunku nustatyti, kuris efektyvesnis, formuojant vadybinės veiklos strategijas. Kuris būdas bus pasirinktas, labiau priklauso nuo strategijos kūrėjų (vadovų) veiklos stiliaus ir mąstymo būdo. Nesvarbu, kokiais metodais siekiama numatytų rezultatų, svarbu tik, kad norima vizija ir pasirinkta strategija būtų įgyvendinta.

A.Vasiliauskas pateikia tokius nustatytinės ir plėtotinės metodologijos strateginio valdymo modelius [1]:



9 pav. Nustatytinės metodologijos strateginio valdymo modelis



10 pav. Plėtotinės metodologijos strateginio valdymo modelis

Nustatytiniame procese išskirti tokie elementai:

Šiame procese išskirti tokie elementai:

- *Aplinkos analizė.* Apima aplinkos pokyčių dinamikos analizę, politinių, teisinių, ekonominių ir socialinių veiksnių tyrinėjimą, svarbiausių sėkmės veiksnių ir konkurencinių jėgų identifikavimą, rinkos sąlygų, konkurentų ir klientų analizę.
- *Išteklių analizė.* Apima: žmonių išteklius, finansinius išteklius ir operacinius išteklius.
- *Vizija, misija ir tikslai.* Čia apibrėžiama tikslinė organizacijos strategijos orientacija.  
*Alternatyvų kūrimas.* Apima strateginių sprendimų, galimų alternatyvų parengimą. Skiriamos ištekliais pagrįstos ir rinka paremtos strateginių sprendimų alternatyvos.
- *Sprendimų parinkimas.* Strateginės alternatyvos yra vertinamos ir lyginamos tarpusavyje pagal iš anksto pasirinktus kriterijus.
- *Strateginių trajektorijų analizė.* Papildomą strategijos nagrinėjimą skatina naujai išryškėjusios aplinkybės ir gauta nauja informacija.
- *Valdymo struktūros analizė.* Nagrinėjama, kiek racionaliai parinkta strategija derinasi su organizacijos galimybėmis pakeisti savo struktūrą, kultūrą, valdymo bei veiklos stilių.

- *Strategijos įgyvendinimas.* Šiame žingsnyje bendri organizacijos strateginiai tikslai transformuojami į konkrečių funkcinų sričių (rinkodara, gamyba, personalas, finansai, tyrimai ir projektavimas) specifinius tikslus, parengiami funkcinėms sritims konkrečių veiksmų planai, kuriuose fiksuojamos užduotys, jų vykdytojai, atlikimo terminai, paskirstomi ištekliai vykdytojams, atliekamos stebėsenos (monitoringo) ir kontrolės procedūros.

Plėtotiniame strateginio valdymo proceso modelyje kur kas mažesnė detalizacija, nes šiuo atveju neatskiriami glaudžiai tarpusavyje susiję strategijos kūrimo ir jos įgyvendinimo etapai. Dėl nuolatinių eksperimentų, diskusijų ir pažinimo veiksmų nuolat iškyla tam tikri strateginiai sprendimai, nesusiliejęs į bendrą užbaigtą strategiją. Vadinasi, plėtotinei metodologijai yra būdingi dažnesni strategijos atsinaujinimo ciklai, palyginti su nustatyta metodologija.

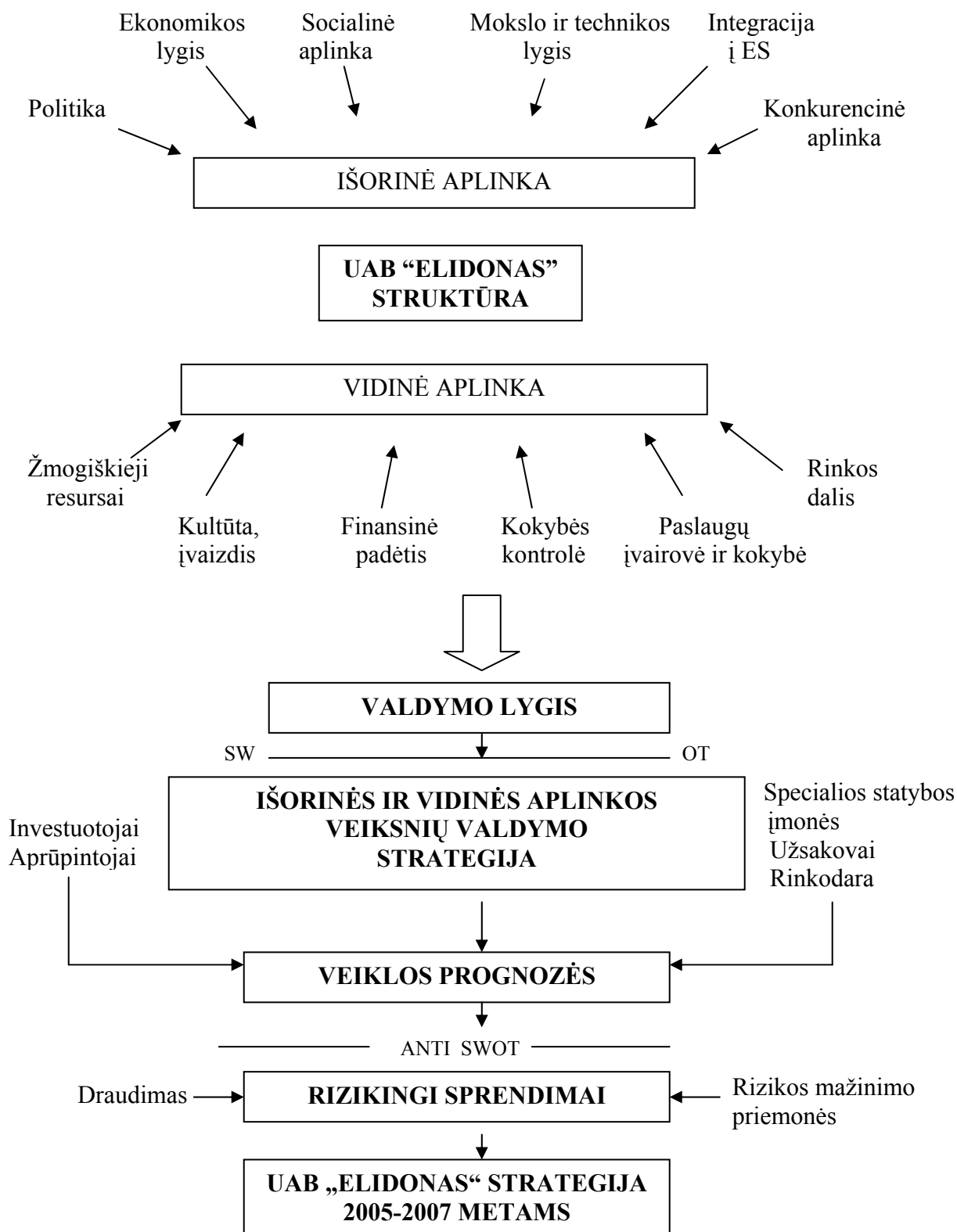
Abiem apibūdintiems metodologijų variantams būdingi tam tikri pranašumai ir trūkumai, todėl dažnai yra priimtinas nustatytinės ir plėtotinės metodologijų derinimas. Praktinis abiejų metodologijų variantų priimtumas yra įmanomas dviem būdais:

- pagrindu laikoma nustatytinė metodologija, papildyta kai kuriais plėtotinės metodologijos elementais;
- pagrindu imama plėtotinė metodologija, papildyta kai kuriais nustatytinės metodologijos elementais.

#### Strateginio projektavimo modelio panaudojimas:

- modelis turi būti realus;
- efektyvus;
- modelį turi būti galima panaudoti strategijos kūrimui.

UAB „Elidonas“ tikslams įgyvendinti suprojektuotas toks strateginio valdymo modelis:



11 pav. UAB „Elidonas“ strateginio valdymo modelis

## 4. SWOT analizės rezultatų realizavimo prognozavimas

### 4.1. Gamybinio pajėgumo vertinimas

UAB “Elidonas” didžiąją dalį naudojamų medžiagų sudaro silikatiniai blokeliai, mūro mišinys ir metalo konstrukcijos. Todėl 2004 metais buvo nuspręsta statyti anгарą šių medžiagų sandėliavimui, naudojimui savo objektų statyboje, pardavimui subrangovams bei perpardavimui. Iki to laiko UAB “Elidonas” užsiiminėjo tik statybos bei apdailos darbais. Įmonė praplėtė savo veiklos sferą, tuo mažindama veiklos riziką ir didindama pajamas bei gamybinius pajėgumus. Įmonės veiklos diversifikavimas turi sustiprinti ją finansiškai ir padidinti jos konkurencingumą Lietuvos statybos rinkoje.

UAB “Elidonas” planuoja didinti minėtų produktų pardavimo apimtis ir pajamas.

21 lentelė. Prognozuojamos UAB „Elidonas“ pirkimų-pardavimų apimtys 2005-2008 m

| Mato vnt.                   | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|
| 1. Silikat. blokeliai kub.m | 2.484 | 2.857 | 3.285 | 3.778 |
| 2. Metalai t                | 276   | 317   | 365   | 420   |
| 3. Mūro mišinys t           | 883   | 1.016 | 1.168 | 1.343 |

22 lentelė. Prognozuojamos UAB „Elidonas“ pardavimo pajamos 2005-2008 m., Lt

| Mato vnt.             | 2005           | 2006             | 2007             | 2008             |
|-----------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| 1. Silikat. blokeliai | 315.763        | 363.127          | 417.596          | 480.236          |
| 2. Metalai            | 444.407        | 511.068          | 587.728          | 675.887          |
| 3. Mūro mišinys       | 239.512        | 275.439          | 316.754          | 364.268          |
| <b>Iš viso</b>        | <b>999.681</b> | <b>1.149.634</b> | <b>1.322.079</b> | <b>1.520.390</b> |

Lyginant 2003 ir 2004 metų UAB „Elidonas“ veiklos apimtis, apyvarta išaugo nuo 570 tūkst. Lt iki 890 tūkst. Lt. 2005 metais prognozuojama 1,5 mln. Lt apyvarta, net vien 2005 m. sausio-vasario mėn. buvo atlikta darbų už 400 tūkst. Lt.

Vertinant pagal veiklos perspektyvos ir įmonės konkurencingumo įvertinimo 23 lentelę įmonę galime įvertinti **2 balais**.

23 lentelė. Veiklos srities perspektyvos ir įmonės konkurentingumo įvertinimo lentelė

| Rodikliai                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Balai |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>Labai gera būklė:</b><br>Veiklos sritis perspektyvi; įmonės verslas išgyvena ekonominio pakilimo periodą; nėra jokios konkurencijos; didelė produkto paklausa; dauguma šios ūkio šakos ar sektoriaus įmonių gauna gerą pelną.                                                                                     | 1     |
| <b>Gera būklė:</b><br><i>Veiklos sritis perspektyvi; įmonės verslui ekonominės sąlygos palankios; konkurencijos lygis padidėjęs, tačiau nekelia grėsmės įmonės būklei; nėra veiklos sezoniškumo (arba jos įtaka nereikšminga); jautrumas nuosmukiui ūkio šakoje ar kitiems pakitimams veiklos aplinkoje nežymus.</i> | 2     |
| <b>Patenkinama būklė:</b><br>Veiklos sritis dabartiniu metu pakankamai pelninga; įmonės verslui ekonominės sąlygos palankios; produkcija nekonkurencinė; veikla sezoniška; nuosmukis ūkio šakoje ar kiti pakitimai veiklos aplinkoje gali paveikti įmonės būklę.                                                     | 3     |
| <b>Nepatenkinama būklė:</b><br>Ekonominės sąlygos gauti pelną nepalankios; aukštas konkurencijos lygis; pasenusi technologija; veikla sezoniška ir labai jautri nuosmukiui ūkio šakoje ar pakitimams įmonės veiklos aplinkoje, tokiomis sąlygomis išsilaiko tik gerai valdomos įmonės.                               | 4     |
| <b>Bloga būklė:</b><br>Veiklos sritis neperspektyvi; nėra rinkos produktui; mažai ar nėra jokių galimybių dirbti pelningai.                                                                                                                                                                                          | 5     |

Ekonominis įmonės augimas ir stabili pozicija rinkoje sudaro įmonei galimybės sėkmingai siekti savo užsibrėžtų tikslų.

Šiuo metu UAB “Elidonas” priklauso statybos rinkos dalis: 0,1 %  
Prognozuojama 2006 m.: :

## 4.2. Strateginio valdymo planų analizė

Bendra strateginio valdymo paskirtis gali būti suprantama kaip nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kurio siekiama organizacijos kaip visumos harmonijos su ją supančia aplinka: sąlygomis bei interesų įtakos grupėmis. Realizuojant šią paskirtį tenka atlikti tokius pagrindinius veiksmus: veiklos rezultatyvumo bei aplinkos veiksnių analizę; organizacijos veiklos krypties nustatymas; strategijos parengimas ir realizavimas; strateginė kontrolė.

Pagrindinis strateginio valdymo elementas yra strateginis planavimas. Per jį įmonė yra susiejama su ją supančia mikro – ir makro – aplinka, jose esančiomis galimybėmis ir grėsmėmis. Organizacijos sėkmė labiausiai priklauso nuo to, ar sugebės ji aptikti atsirandančias galimybes ir jomis pasinaudoti, pastebėti kylančias grėsmes ir jų išvengti. Todėl įmonės, sudarydamos strateginius planus, atlieka aplinkos ir išteklių analizę. Labai svarbu, kad strateginis planas būtų realus ir jo įgyvendinimas atneštų įmonei ekonominę naudą.

UAB “Elidonas” veiklos strategija apibrėžiama vadovybės ir išaiškinama visiems įmonės darbuotojams. Nuoseklus planavimas, ryžtingas ir kūrybingas iškeltų uždavinių įgyvendinimas, įmonės vadovybės asmeniškasis suinteresuotumas ir atsakomybė, kad kiekvienas klausimas būtų išspręstas konkrečiai – yra siekimas patenkinti klientų lūkesčius, užtikrinant darbuotojų gerovę ir investicinį patrauklumą.

### Įmonės vidaus aplinkos įvertinimas

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Marketingas                   | Vartotojų poreikių nustatymo ir jų patenkinimo paslaugomis procesas. (Įmonėje pakankamai išvystytas)                                                                                                                                                                                                                                      |
| Statyba (operacinės sistemos) | Atsakymų į klausimus ieškojimas: ar galėsime teikti paslaugas žemesnėm nei konkurentai kainomis? Kokios progresyvių medžiagų naudojimo galimybės? Ar turi įtaką statybos sezoniškumas? Ar galime prasiskverbti į kitas rinkas? Kokia produkcijos kokybė? ( Statybos sezoniškumo įtaka nereikšminga; į kitas rinkas prasiskverbti įmanoma) |
| Žmogiškieji resursai          | Darbuotojų charakteristika, pasiruošimas ir kompetencija, specialistų praradimas ir pan. (Motyvuotas ir pajėgus personalas)                                                                                                                                                                                                               |
| Kultūra, įvaizdis             | Atmosfera įmonėje, tradicijos, lūkesčiai, įmonės įvaizdis. (Įmonės įvaizdis suformuotas, įmonė žinoma Lietuvoje; darbuotojai užtikrinti savo ateitimi ir karjeros perspektyvomis, tai sukuria                                                                                                                                             |

|                               |                                                                                                                              |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | darbingą atmosferą)                                                                                                          |
| Paslaugų įvairovė ir kokybė   | Įmonė teikia įvairias paslaugas: statybos, apdailos, rekonstrukcijos, statybinių medžiagų pardavimo.                         |
| Rinkos dalis                  | Įmonė užima 0,1 proc. rinkos                                                                                                 |
| Rinkos demografinė statistika | Gyventojų socialinių grupių augimas, mada, paklausos kryptingumas                                                            |
| Rinkos tyrimai                | Naujų prekių ir rinkų vystymas. Konkrečių marketingo problemų tyrimas (Įmonėje vykdomas spontaniškai, pasitelkiant nuojautą) |
| Klientų aptarnavimas          | Metodų, kaip išlaikyti klientus, vystymas (Puikus aptarnavimas visuomet išlaiko aukštas paslaugų kainas).                    |
| Kainos nustatymas             | Pasiūlos ir pusiausvyros vystymas                                                                                            |
| Pelnas                        | Pastovi pelno ir išlaidų kontrolė – svarbiausias marketingo valdymo svertas.                                                 |

#### Išorinės aplinkos įvertinimas

|              |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Politinė     | Dabartinė politinė situacija Lietuvoje – svyruojanti, ir galinti sukelti grėsmę įmonės veiklai.                                                                                                                                                      |
| Ekonominė    | Lietuvos ekonomika auga, auga ir statybos rinka. Laisvas prekių ir paslaugų judėjimas ES šalyse                                                                                                                                                      |
| Socialinė    | Kylant pragyvenimo lygiui, augant įvairių socialinių grupių pajamoms, ryškėja prekių ir paslaugų vartojimo didėjimo tendencija, kas neišvengiamai didina statybos paslaugų apimtį. Statybos rinkos plėtra sąlygoja didėjantį užimtumą šioje srityje. |
| Technologinė | Statybininkams teikiamų paslaugų bei informacijos lygį siekiama orientuoti į šiuolaikines informacines technologijas, optimaliai organizuojant įmonių valdymą.                                                                                       |
| Konkurencinė | Stipri konkurencija statybos rinkoje. Integracija į ES dar labiau paaštrino konkurenciją.                                                                                                                                                            |

Įmonės išorinės aplinkos tyrimas – tai procesas, kurio dėka galima nustatyti įmonę įtakojančius išorinius faktorius, numatyti galimybes ir pavojus. Išorės faktorių dinamikos, jų nestabilumo nustatymas suteikia galimybę prognozuoti išorės aplinkos pokyčius.

#### Išteklių analizė

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Teisinė bazė                             | Lietuvos ir Europos Sąjungos teisinė bazė reglamentuojanti statybos veiklą.                                                                                                                                                                       |
| Valdymo struktūra                        | Linijinė valdymo struktūra.                                                                                                                                                                                                                       |
| Žmonių ištekliai (etatai, kvalifikacija) | Įmonėje dirba 48 darbuotojai. Darbininkai iš viso kolektyvo sudaro 87 proc. Intensyviai ir nuosekliai formuojami darbuotojų profesiniai įgūdžiai, daug dėmesio skiriama darbuotojų mokymui ir kvalifikacijos tobulinimui.                         |
| Planavimo sistema                        | Įmonėje taikomas strateginis planavimas. Veikia veiklos planavimo ir sprendimų priėmimo sistema. Kiekvienais metais sudaromas detalus kompleksinis veiksmų planas, padedantis įgyvendinti įmonėje naujovių realizavimo ir pokyčių valdymo misiją. |
| Finansiniai ištekliai                    | Naujų investuotojų susidomėjimas pelningai dirbančia įmone, pelno panaudojimas plečiant įmonės veiklą.                                                                                                                                            |
| Apskaitos tinkamumas                     | Piniginių lėšų ir materialinių išteklių apskaita kompiuterizuota ir vykdoma pagal nustatytus apskaitos reglamentus bei reikalavimus.                                                                                                              |
| Kokybės kontrolės sistema                | Gera veikianti kokybės kontrolės sistema.                                                                                                                                                                                                         |

Tam, kad aplinkoje esančios galimybės būtų panaudotos, reikia resursų - finansų, žmonių, veiklos partnerių, įrengimų, informacijos ir kt.. Pagrindinis resursų bazės analizės uždavinys yra atsakyti į klausimą, ar gali organizacija sukaupti reikiamus resursus, kad galėtų sėkmingai realizuoti pasirinktą strategiją.

24 lentelė. UAB „Elidonas” galimybės ir grėsmės

| GALIMYBĖS                                                                                     | GRĖSMĖS                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| tobulinti technologijas, ieškoti alternatyvių sprendimų, tokių kaip investicijų pritraukimas; | stiprėjanti konkurencija statyboje;                                                                  |
| plėtoti darbuotojų mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą;                                       | statybos organizacijų konkurenciniai pranašumai remiasi pigia darbo jėga;                            |
| stiprinti materialinę bazę ir gamybinius pajėgumus;                                           | nepasirengimas pasinaudoti Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšomis;                              |
| gerinti kokybės kontrolės sistemą;                                                            | statybą nuolatos lydi cikliniai nuosmukiai ir pakilimai;                                             |
| efektyviau panaudoti išteklius ir mažinti gamybos kaštus;                                     | didelės reformų, naujų technologijų diegimo, organizacinės, informacinės ir administravimo išlaidos; |
| gerinti įmonės įvaizdžio formavimą;                                                           | nesukurtos palankios sąlygos investicijoms;                                                          |
| pasinaudoti Europos Sąjungos siūloma technine ir finansine pagalba;                           | sunku išlaikyti aukštos kvalifikacijos personalą;                                                    |
| diegti inovacijas.                                                                            | šalyje trūksta inovacijų.                                                                            |

**UAB „Elidonas” strateginis planas 2005 – 2007 metams:**

- 1) Užmegzti kontaktus su potencialiais tiekėjais ES ir Rytų šalyse;
- 2) Užmegzti kontaktus su potencialiais užsakovais ir pirkėjais ES ir Rytų šalyse;
- 3) Padidinti rinkos dalį nuo 0,1 proc. iki 0,15 proc. Lietuvoje;
- 4) Padidinti įmonės apyvartą nuo 890 tūk. Lt. iki 1,5 mln. Lt;
- 5) Padidinti medžiagų pardavimo pajamas nuo 100 tūk. Lt. iki 1,15 mil. Lt.

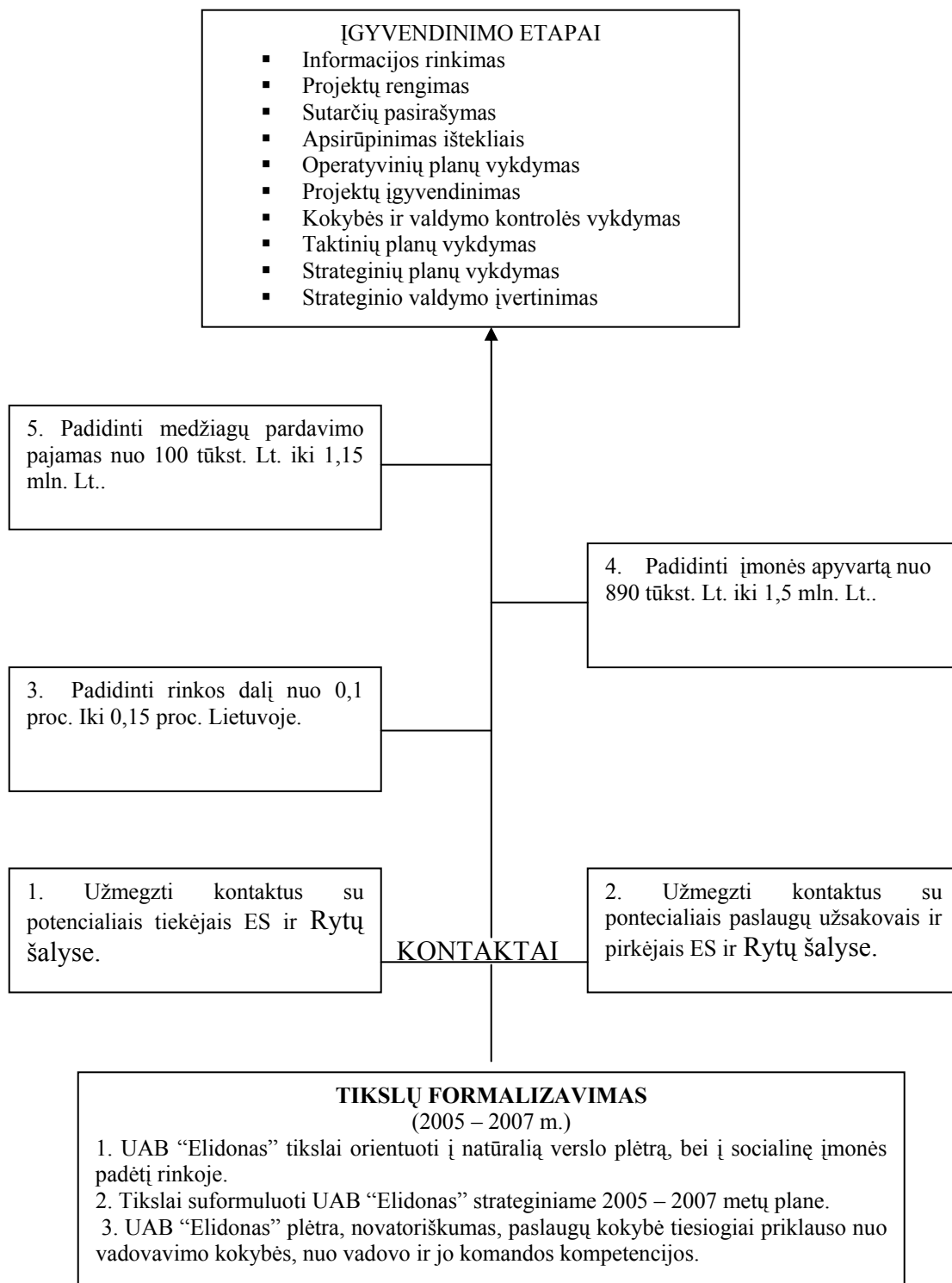
UAB „Elidonas” aplinkos ir išteklių analizė, galimybių ir grėsmių įvertinimas padeda teisingai suplanuoti įmonės veiklą ir pasirinkti tinkamą strategiją. Kaip matome, įmonė planuoja padidinti rinkos dalį Lietuvoje, įmonės apyvartą ir medžiagų pardavimo pajamas, įmonės aplinkos ir išteklių analizės parodo, kad įmonė turi pakankama išteklių potencialą ir palankią aplinką įgyvendinti savo strateginius planus.

Integracija į Europos Sąjungą sąlygoja naujų verslo plėtojimo galimybių ES šalyse atsiradimą, o tai padės įmonei užmegzti kontaktus tiek su potencialiais tiekėjais, tiek užsakovais ir pirkėjais ES šalyse, tam, kad ateityje būtų galima plėsti UAB „Elidonas” veiklą.

UAB “Elidonas” strateginis planas yra realus. Išorinė ir vidinė aplinka palanki. Galimybės įgyvendinti strateginį planą didelės. Rizikos lygis (grėsmės) – vidutinis.

Strateginės kontrolės paskirtis – teikti informaciją apie strategijos diegimą. Strateginės kontrolės objektas veiksmų programos. Strateginė kontrolė apima tiek vidinius, tiek išorinius organizacijos aspektus. Vidinė kontrolės paskirtis yra koreguoti strateginių programų realizavimą panaudojant vidinius resursus. Strateginė kontrolė, nukreipta į organizacijos išorę skirta koreguoti diegimo strategiją pagal pakitusias sąlygas, taip pat vertinti šios strategijos atitikimą aplinkos realijoms.

### 4.3. Strateginio valdymo tikslų medžio prognozė



12 pav. UAB „Elidonas“ strateginio valdymo tikslų medis

## **PAGRINDIMAS**

1. UAB “Elidonas” tikslai orientuoti į natūralią verslo plėtrą, bei į socialinę įmonės padėtį rinkoje.
2. Tikslai suformuluoti UAB “Elidonas” strateginiame 2005 – 2007 metų plane.
3. UAB “Elidonas” plėtra, novatoriškumas, paslaugų kokybė tiesiogiai priklauso nuo vadovavimo kokybės, nuo vadovo ir jo komandos kompetencijos.

## **TIKSLAI IR UŽDAVINIAI**

1. Užmegzti kontaktus su potencialiais tiekėjais ES ir Rytų šalyse.

Uždaviniai:

- 1.1. Informacijos rinkimas apie potencialius tiekėjus ES ir Rytų šalyse.
- 1.2. Potencialių tiekėjų informavimas apie įmonės veiklą.
- 1.3. Pasiūlymų paruošimas ir išsiuntimas potencialiems tiekėjams ES ir Rytų šalyse.

2. Užmegzti kontaktus su potencialiais paslaugų užsakovais ir pirkėjais ES ir Rytų šalyse.

Uždaviniai:

- 2.1. Statybos rinkos tyrimas ir pasikeitimų dinamikos stebėjimas ES ir Rytų šalyse.
- 2.2. Informacijos rinkimas apie potencialius paslaugų užsakovus ir pirkėjus ES ir Rytų šalyse.
- 2.3. Potencialių klientų informavimas apie įmonės veiklą, siūlomas paslaugas ir prekes.
- 2.4. Verslo pasiūlymų paruošimas ir išsiuntimas potencialiems klientams ES ir Rytų šalyse.

3. Padidinti rinkos dalį nuo 0,1 proc. iki 0,15 proc. Lietuvoje.

Uždaviniai:

- 3.1. Didinti gamybinius pajėgumus.
- 3.2. Užmegzti naujus kontaktus su tiekėjais Lietuvoje.
- 3.3. Užmegzti naujus kontaktus su potencialiais vartotojais Lietuvoje.
- 3.4. Gerinti informacijos tiekimą apie įmonės paslaugas ir prekes.
- 3.5. Diegti inovacijas.
- 3.6. Gerinti paslaugų kokybę.
- 3.7. Kelti įmonės personalo kvalifikaciją.
- 3.8. Dalyvavimas konkursuose.

4. Padidinti įmonės apyvartą nuo 890 tūkst. Lt. iki 1,5 mln. Lt..

Uždaviniai:

- 4.1. Naujų užsakovų paieška.
- 4.2. Naujų paslaugų kūrimas.
- 4.3. Naujų kokybės standartų įgyvendinimas.
- 4.4. Naujų technologijų ir inovacijų diegimas.

5. Padidinti medžiagų pardavimo pajamas nuo 100 tūkst. Lt. iki 1,15 mln. Lt..

Uždaviniai:

- 5.1. Įmonės klientų informavimas apie naują veiklą.
- 5.2. Naujų tiekėjų paieška.
- 5.3. Naujų pirkėjų paieška.
- 5.4. Reklaminės kompanijos organizavimas.

## **LAUKIAMI REZULTATAI**

Padidės pelnas, atsiras naujos verslo plėtojimo perspektyvos, padidės įmonės rinkos dalis, padidės įmonės investicinis patrauklumas, įmonė gaus naujus užsakymus.

## **TRUKMĖ**

2005–2007 m.

## **ĮGYVENDINIMO ETAPAI**

- Informacijos rinkimas
- Projektų rengimas.
- Sutarčių pasirašymas.
- Apsirūpinimas ištekliais.
- Operatyvinių planų vykdymas.
- Projektų įgyvendinimas.
- Kokybės ir valdymo kontrolė vykdymas.
- Taktinių planų vykdymas.
- Strateginių planų vykdymas.
- Strateginio valdymo įvertinimas.

Analizuojant tikslų medį matom, kad įmonės tikslai realūs. Nuosekliai sprendžiant uždavinius bus įgyvendinti tikslai ir pasiektas norimas rezultatas.

## IŠVADOS

1. Formuojant Lietuvos statybos plėtros strategiją, būtina ieškoti racionalių mikro- ir makrolygmens veiksnių, jų pokyčių, kurių pagalba galima sparčiau integruotis į Europos Sąjungą. Tam tikslui būtina pastoviai analizuoti Lietuvos statybos potencialą ir numatyti kryptis, kaip efektyviau jį panaudoti.

2. Strateginio valdymo koncepcija statybos įmonės UAB „Elidonas“ tikslams realizuoti numatyta kaip integravimosi į Europos Sąjungą, naudojant korporacinės ir plėtros strategijų ypatumus.

3. Atlikus įmonės išorinės ir vidinės aplinkos bei išteklių analizę, įvertinta UAB „Elidonas“ esama padėtis ir konkurencingumas:

- veiklos sritis perspektyvi (paslaugų kokybė gera, kainos patrauklios, įmonė investuoja į inovacijas ir naujas technologijas);
- įmonės verslui sudaromos ekonominės sąlygos palankios;
- įmonės finansinė ir socialinė padėtis stabili;
- konkurencija organizuojama sėkmingai;
- reakcija į rinkodaros bei aplinkos pokyčius tikslinga.

4. Vadovų patirtis leidžia pakankamai lanksčiai vadovauti tokio tipo įmonei: pakankamai gerai organizuojama finansinė atskaitomybė ir kontrolė, įmonės veiklos apimtys ir pelnas pastoviai auga. Dėl to reikėtų nuolat kontroliuoti finansinių rodiklių augimą, naudoti nepriklausomo audito išvadas, ruošti ir reguliariai tikslinti verslo planą, finansinį planą ir finansines prognozes.

5. UAB „Elidonas“ strateginio valdymo modelio struktūra išanalizuota taikant SWOT ir ANTISWOT analizių metodus. Valdymo koncepcija suprojektuota, remiantis išorinės ir vidinės aplinkos sąveika, jų struktūrinių veiksnių valdymo sprendimais, kurie sudaro pagrindą veiksmų valdymo strategijai. Numatytos įmonės veiklos prognozės ir rizikingi sprendimai.

6. UAB „Elidonas“ tikslai orientuoti į natūralią verslo plėtrą bei į socialinę įmonės padėtį rinkoje:

- 1) Užmegzti kontaktus su potencialiais tiekėjais, paslaugų užsakovais ir pirkėjais ES ir Rytų šalyse.
- 2) Pastoviai didinti rinkos dalį Lietuvoje iki 0,2 proc.
- 3) Kasmet didinti įmonės apyvartą iki 1 mln. Lt.

4) Kasmet didinti medžiagų pardavimo pajamas iki 1 mln. Lt.

7. Įmonės tikslams įgyvendinti sudarytas UAB „Elidonas“ strateginis planas 2005 – 2007 metams:

1) Užmegzti kontaktus su potencialiais tiekėjais ES ir Rytų šalyse.

2) Užmegzti kontaktus su potencialiais užsakovais ir pirkėjais ES ir Rytų šalyse.

3) Padidinti rinkos dalį nuo 0,1 proc. iki 0,15 proc. Lietuvoje.

4) Padidinti įmonės apyvartą nuo 890 tūk. Lt. iki 1,5 mln. Lt.

5) Padidinti medžiagų pardavimo pajamas nuo 100 tūk. Lt. iki 1,15 mln. Lt.

8. Įmonės aplinkos ir išteklių analizė parodo (žr. 61 psl.), kad įmonė turi pakankamą išteklių potencialą ir palankią aplinką įgyvendinti savo strateginius planus. Nuosekliai sprendžiant uždavinius, įmonės tikslai bus įgyvendinti ir bus pasiektas norimas rezultatas: padidės įmonės pelnas, atsiras naujos verslo plėtojimo perspektyvos, padidės įmonės rinkos dalis, padidės įmonės investicinis patrauklumas, įmonė gaus naujus užsakymus.

9. UAB „Elidonas“ strateginė alternatyva – veiklos plėtimosi (žr. Priedą Nr.1). Jai būdinga: rinkos dalies didinimas, išėjimas į ES rinką. Integracija į Europos Sąjungą sąlygoja naujų verslo plėtojimo galimybių ES šalyse atsiradimą, o tai padės įmonei užmegzti kontaktus tiek su potencialiais tiekėjais, tiek užsakovais ir pirkėjais ES šalyse, kad ateityje būtų galima plėsti UAB „Elidonas“ veiklą.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Vasiliauskas A. Strateginis valdymas. Vilnius: Enciklopedija, 2002. 384 p.
2. Lydeka Z. Rinkos ekonomikos tapimas. Teoriniai svarstymai. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas, 2001. 287 p.
3. Marčinskas A., Smilga E. Firmos strategija : formavimas ir realizavimas. Vilnius: Vilniaus Universitetas, 1996, p 74-86.
4. Palubinskas G.T. Strateginio planavimo procesas. Kaunas: Technologija, 1997, p 208-217.
5. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998. 456 p.
6. Bosas A. Valstybės ir verslo strateginio valdymo įsisavinimas kaip atsakas globalizacijos iššūkiams // Ekonomika: mokslo darbai. Lietuvos ekonomika ir globalizacija, Vilniaus Universiteto leidykla, 2002, Nr.60(2), p 26 -37.
7. Kučinskienė M., Jatuliavičienė G. Globali ekonomika ir antreprenerystė // Ekonomika: mokslo darbai. Lietuvos ekonomika ir globalizacija, Vilniaus Universiteto leidykla, 2002, Nr.60(2), p 69-78.
8. Juodis A., Luobikienė A. Statybos teisė ir draudimas. Kaunas: Technologija, 2002. 285 p.
9. Arimavičiūtė M. Strategijos formavimo modeliai. Vilnius: Technika, 1999. 64 p.
10. Silickas J. Strateginis statybos įmonės valdymas. Vilnius: Technika, 1993. 110 p.
11. Rutkauskas A. V., Tamošiūnienė R. Verslo projektavimas, Vilnius: Technika, 2000, ISBN 9986-05- 513-X. 239 p.
12. Paliulis N., Chlivickas E., Pabedinskaitė A. Valdymas ir informacija. Vilnius: Technika, 2004, ISBN 9986-05-743-4. 357 p.
13. Bagdonas V. Verslo rizika. – Vilnius: UAB Saulės vėjas, 1996. 320 p.
14. Ginevičius R. Įmonių veiklos diversifikacija. Vilnius: Technika, 1998. 235 p.
15. Verslo steigimas Europos Sąjungos šalyse. Verslininko vadovas. Vilnius, 2002. Fantazija ir forma, ISBN 9955-9553-1-7. 399 p.
16. Lietuvos integracijos į ES finansinių, ekonominių ir socialinių pasekmių susisteminimas ir analizė / Ekonominės konsultacijos tyrimai, 2002, p 17-23.
17. Laiconas J. Naujos statybos sektoriaus galimybės. Integracijos į ES pagrindinės kryptys. Statyba ir architektūra. Vilnius: UAB Statyba ir architektūra. 2003 m. vasaris – kovas (2-3), p 12-13.

18. Sabaliauskas Z. Lietuvos statybininkų asociacijos darbai ir tikslai. Statyba ir architektūra. Vilnius: UAB Statyba ir architektūra. 2003 m. gegužė (5), p 4-6.
19. Stražnickas J. Pernai išryškėjo Lietuvos statybininkų galia. Statyba ir architektūra. Vilnius: UAB Statyba ir architektūra. 2003 m.vasaris – kovas (2-3). p 7-9.
20. Vasiliauskas A. Lietuvos ekonominis augimas: ilgalaikiai strateginiai sprendimai // Ekonomika: mokslo darbai, Vilniaus Universiteto leidykla, 2002, Nr.60, p 119-129.
21. Stoner James A. F. ir kt. Vadyba. 1999. 384 p.
22. Porter M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985, p 110-115.
23. Thompson, Strickland Strategic Management: Concepts and Cases. 5 th ed. – IRWIN, 1990, p 35-38.
24. Thompson, Strickland Strategic Management: Concepts and Cases. 6 th ed. – IRWIN, 1992, p 103-105.
25. Cole G.A. Strategic management: theory and practice. London: Letts Educational, 1997, p 86-92.
26. Taylor, Christopher R. Kissinger Discusses the Problems of Success in a New World Order. Dayton, 1992, p 16-19.
27. Capon N., Farley J.U. Corporate Strategic Planning. An Approach to Strategic Management. – London, 1990. 161-162 p.
28. Ellis J., Williams D. International Business Strategy, 1995, p 14-15.
29. Johnson G., Gerry Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 3 rd ed. Prentice Hall International (UK) Ltd., 1993, p 203-205.
30. Byars, Lloyd L. Strategic Management: Planning and Implementation: Concepts and cases. 2 nd ed. – New York, Harper&Row, 1987, p 102-103.
31. Bill Richardson Business Planning. An Approach to Strategic Management.- London, 1990. 62-63 p.
32. Business bosses more optimistic. BusinessWorld. Manila, 2004, p 1-4.
33. Council Directive on the approximations of the laws, regulations and administrative provisions of the Member States relating to construction products 89/106/EEC (OJ L 40, 11.2.89).
34. First Council Directive on the coordination of the laws, regulations and administrative provisions relating to the taking – up and pursuit of the business of credit institutions 77/780/EEC (OJ L 322, 17.22.77).

35. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент-теория и практика, Санкт-Петербург, ЗАО Питер Бук, 2000. 411 p.
36. Смирнов Э. А. Управленческие решения. Москва, ИНФРА-Мб, 2001. 264 p.
37. Холл Р. Х. Организации структуры, процессы, результаты. Санкт-Петербург, 2001. 509 p.
38. Мицберг Г., Альстрендб Б., Лемпел Д. Школы стратегий. Стратегическое сафари-экскурсия по дебрям менеджмента. Санкт-Петербург, 2000. 331 p.
39. Statybos verslo organizavimo iššūkiai ir naujovės. <http://www.lrinka.lt/Pranesim/Vj.ppt>.
40. Ekonomikos sektorių apžvalga. Statyba ES valstybėse. <http://www.lrv.lt>.
41. Statybos sektoriaus plėtotės strategija. [www.ukmin.lt](http://www.ukmin.lt).
42. Lietuvos ūkio ekonominės ir socialinės būklės 2000 metų sausio – rugsėjo mėnesiais apžvalga. [www.ekm.lt/catalogs/9/apzvalga .html](http://www.ekm.lt/catalogs/9/apzvalga.html).
43. 2004 metų Aplinkos ministerijos veiklos prioritetinės kryptys. Aplinkos ministerija – 2004 m. Ministerijos veiklos prioritetai. [www.am.lt/VI/article.php3?article\\_id=1268 - 26k](http://www.am.lt/VI/article.php3?article_id=1268-26k).
44. Architektūros ir statybų agentūra [www.ASA.lt](http://www.ASA.lt).
45. Statistikos departamento svetainė [www.std.lt](http://www.std.lt).

# **PRIEDAI**

## **STRATEGINIO VALDYMO KONCEPCIJA**

Pagrindinė įmonės strategijos kūrimo idėja ir jos paskirtis – sukurti organizacijos, kaip visos sistemos, bendros veiklos prielaidas, garantuojančias optimalų visų turimų galimybių ir resursų naudojimą. Šiuo metu žinoma gana nemažai skirtingų strategijų, tačiau visas jas galima suskirstyti į šias pagrindines grupes:

1. Koncentracija į vieną veiklos sritį su maža diversifikacija arba visai be jokio diversifikacijos.
2. Visiška arba dalinė integracija.
3. Susijusi diversifikacija.
4. Nesusijusi diversifikacija.
5. Posūkis, veiklos mažinimas ar biznio vieneto rinkinio restruktūrizavimas.
6. Išėjimas, deinvestavimas ar likvidavimas.
7. Kombinuotos strategijos, sujungus bet kurias iš išvardytųjų.

Bendroji strategija – pagrindinė veiklos plano korporacijos lygiui struktūra. Bendroji strategija yra bendra veiklos, plėtojamos organizacijos lygiu, schema. Bendrosios strategijos laikosi organizacijos, kurios konkuruoja vienoje ar keliuose glaudžiai susijusiose rinkose..

Yra trys svarbiausių strategijų tipai: plėtros, mažinimo ir pastovumo. Mažinimo strategija naudojama, kai organizacija nori mažinti arba šalinti tam tikras veiklos sritis. Pastovumo strategija naudojama, kai organizacija nori išlaikyti esamas sąlygas; ji paprastai pasitelkiama laikotarpiams po spartaus veiklos plėtojimo ar žymaus mažėjimo.

Bendrosios strategijos apibrėžimai, kurie buvo suformuluoti Verslo Politikos grupės iš Harvardo verslo mokyklos, turėjo tokį polinkį: “Bendras svarbiausių teiginių, uždavinių arba tikslų stilius ir būtinos priemonės bei planai šiems tikslams pasiekti turi būti išdėstyti taip, kad būtų aišku kokia veikla kompanija užsiima (arba žada užsiimti), ir kokia ta kompanija apskritai yra (ar žada būti)” [27].

Bendroji strategija yra sprendimų modelis kompanijoje, kuris apibrėžia jos ketinimus ir tikslus, pateikia veiksmų eigą ir planą šių tikslų pasiekimui, nustato verslo sferą, kurią kompanija sieks įgyvendinti, ekonominės arba žmogiškosios organizacijos rūšį, kokioje ji dabar veikia ar ketina veikti bei ekonominio arba neekonominio indėlio prigimtį, kurią ji ketina įnešti akcininkams, darbuotojams, klientams ir visuomenei.

Įmonės strategija yra susijusi su vertės pridėjimu. Tai remiasi dviem svarbiausiomis sprendimų priėmimo sritimis:

- Visa organizacijos veiklos sfera;
- Korporacinių atskirų veiklų/verslo vienetų valdymu [28].

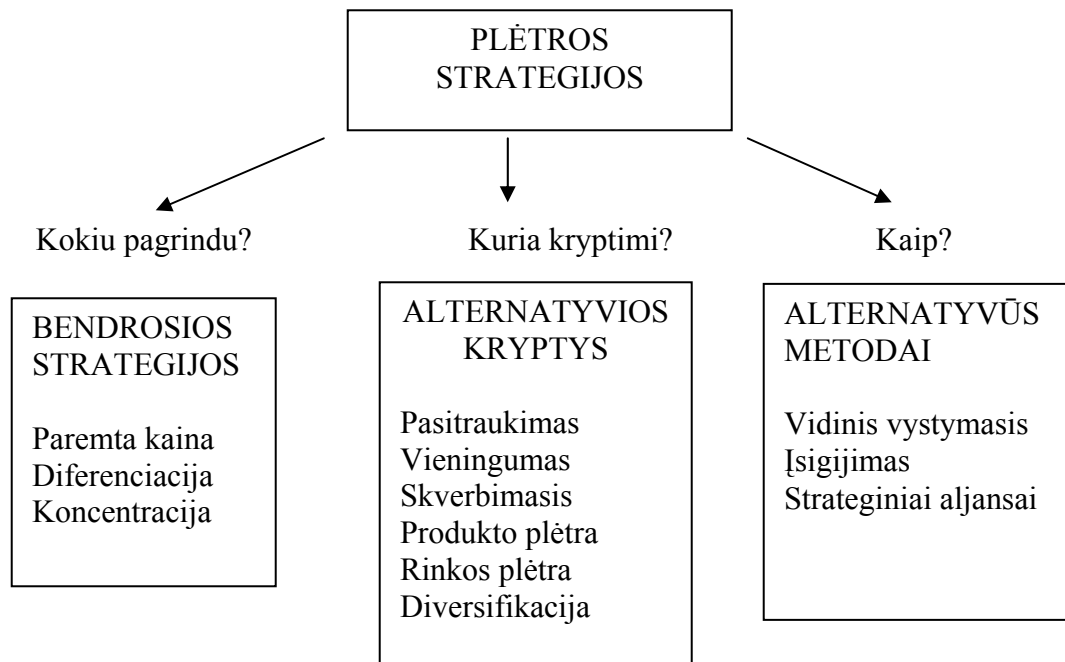


13 pav. Korporacinės ir verslo strategijos išskyrimas [28]

### Portfelio bendrosios strategijos

- Kaštų lyderystės strategija – firmos tikslas yra gaminti žemiausiais kaštais savo pramonės šakoje.

- Diferenciacijos strategija – siekis būti vieninteliu savo šakoje, patenkinančiu pirkėjų labiausiai vertinamas produkto savybes.
- Koncentracijos strategija remiasi siauros konkurencinės sferos savo pramonės šakoje pasirinkimu.(...) [29].



14 pav. Plėtros strategijos [29]

Korporacinė strategija yra visapusiškas valdymo žaidimo planas diversifikuotai kompanijai. Korporacinė strategija apima visą kompaniją. Tai “skėtis” virš visų veiklų, į kurias kompanija yra įtraukta [23].

Konkurencinė strategija apima visus įmonės priimtus ir priimamus veiksmus bei sprendimus, kurie nukreipti pirkėjų pritraukimui, konkurencinio spaudimo įveikimui ir rinkos pozicijos gerinimui. (...) Kokie bebūtų niuansai, požiūriai į konkurencinę strategiją skyla į tris kategorijas:

1. Stengtis būti gamintoju “mažiausiais kaštais” visoje šakoje (lyderiavimo mažiausiais kaštais strategija).
2. Siekti išskirti savo produktą iš konkurentų produktų (diferencijavimo strategija).
3. Fokusuoti į siaurą rinkos dalį (“focus” arba nišos strategija) [24].

Porter siūlo nagrinėti tris *bendrąsias strategijas*: *lyderiavimo mažiausiais kaštais*, *diferencijavimo* ir *“focus” strategijas*. Reikalingi įgūdžiai ir resursai bei reikalavimai organizacijai kiekvienai iš šių strategijų pavaizduoti lentelėje [30].

25 lentelė. Trys Portfelio bendrosios strategijos ir jų reikalavimai [30]

| Bendroji strategija              | Reikalingi įgūdžiai ir resursai                                                                                                                                                                                            | Reikalavimai organizacijai                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lyderiavimas mažiausiais kaštais | Nepertraukiamos kapitalo investicijos<br>Proceso inžinieringo įgūdžiai<br>Intensyvi darbuotojų priežiūra<br>Produktų dizainas turi palengvinti gamybą<br>Mažų kaštų paskirstymo sistema                                    | Griežta kaštų kontrolė<br>Dažni, detalūs kontrolės raportai<br>Organizacinė struktūra ir atsakomybės pasiskirstymas<br>Skatinimas susijęs su griežtais kiekybiniais tikslais                              |
| Diferencijavimas                 | Stiprūs marketingo sugebėjimai<br>Produkto inžinieringas<br>Kūrybingas mąstymas<br>Stiprūs tyrinėjimo įgūdžiai<br>Geras kokybės vardas arba technoliginis lyderiavimas<br>Gilios tradicijos ar unikali įgūdžių kombinacija | Stipri koordinacija tarp R&D (tyrimų ir vystymo), produkto vystymo ir marketingo funkcijų<br>Subjektyvus matavimas ir skatinimas<br>Patogumai pritraukti aukštos kvalifikacijos darbuotojus, mokslininkus |
| „Focus“                          | Įvardintų strategijų kombinacija, nukreipta į konkretų strateginį tikslą                                                                                                                                                   | Įvardintų strategijų kombinacija, nukreipta į konkretų strateginį tikslą                                                                                                                                  |

Šios bendrosios vystymosi strategijos gali būti apibūdintos tokiais terminais:

- Vegetavimas. Tai yra „nieko nedarymo“ strategija.(...) Vegetavimas dažniausiai sukuria poreikį imtis (b) arba (c) strategijos.

- b) Likvidavimas. Jeigu organizacijos savininkai prarado susidomėjimą savo firma ir nėra suinteresuotų asmenų perimti valdymą, tada geriausias vystymosi kelias galėtų būti likvidavimas.
- c) Sumažėjimas. Sumažėjimas yra atsitraukimo veiksmas.
- d) Stiprėjimas. Stiprėjimas yra aktyvus bandymas bent jau išlaikyti esamus gerovės kūrimo pajėgumus.
- e) Plėtimasis. Plėtimasis yra strateginis vystymasis, susijęs su gerovės kūrimo pajėgumų didinimu [31].

### **Statybos įmonių strateginės alternatyvos**

Mokslinėje literatūroje ir vadybos praktikoje galima surasti nemažai strateginių alternatyvų.

**Diversifikacija** – tai organizacijos veiklos papildymas naujais, su buvusia veikla vienokiu ar kitokiu būdu susijusiais arba visais nesusijusiais produktais, veiklomis. Diversifikacija yra priešinga specializacijai.

#### ***Diversifikacijos tikslai šie:***

1. Sumažinti riziką.
2. Intensyvinti augimą.
3. Padidinti arba stabilizuoti pajamas.
4. Investuoti į perspektyvias veiklas.
5. Gauti sinergetinį efektą iš veiklos skirtinguose srityse.
6. Geriau panaudoti organizacijos resursus ir sugebėjimus.
7. Našiau panaudoti turimus pajėgumus.
8. Įgyti didesnę įtaką rinkoje.
9. Padidinti organizacijos vertę, o kartu ir jos akcijų kainą.

**Naujos veiklos ir produkcijos diversifikacijoje** įsigyjami nauji, nepriklausomai verslo vienetai, niekaip nesusiję su jau turimais, o nuosavybės pasikeitimas nepakeičia jų esmės ir funkcionavimo. Pagrindiniai šios diversifikacijos privalumai:

1. Išskiriama rizika per įvairius VV (verslo vienetus).

2. Kapitalas investuojamas į pelningiausias verslo sritis.
3. Organizacijos vadovai gali naudotis laisvesnes ir kūrybiškesnes strategijas, laisviau įsigyti ar atsisakyti turimų VV.

**Kaštų (sąnaudų) mažinimo diversifikacija** įgalina gauti sinerginį efektą. Tai savaiminio susitvarkymo procesai, kuri įgalina susidaryti naujoms erdvinėms ir laiko struktūroms. Sinergijos procesas parodytas 4.5 pav.

**Specializuotos veiklos strategijos (koncentracijos)** leidžia pasiekti pakankamai aukštą profesionalumo lygį statybos procesuose. Visas dėmesys, ieškant veiklos galimybių ir stebint neigiamus reiškinius, yra centruotas į tiesioginę veiklą, statytojų poreikius, konkurentų veiksmus. Išskiriamos trys centruotos veiklos galimybės:

1. Ji leidžia suformuoti esminius organizacijos sugebėjimus, koncentruojant resursus ir pajėgumus bei vadybine praktiką siekiant vienos veiklos tobulinimo.
2. Įgalina panaudoti savo patirtį tam, kad įmonė būtų novatoriška (naujos technologijos)
3. Siekti aukštos darbų kokybės.

Prielaidos, lemiančios specializuotą strategiją efektyvumą:

1. Perspektyviau naudoti strategiją srityse, kur lėtos statybos technologijos inovacijos.
2. Ypač tinka veiklos sritys, kuriose galima taikyti veiklos diferenciaciją.
3. Stabilios veiklos bei darbų apimtys ir pajamos.
4. Šią strategiją labai apsunkina veiklos sezoniškumas, cikliškumas

**Posūkio strategija.** Posūkio strategijos metu keičiama statybos verslo strategija, bet pasilieka toje pačioje veiklos srityje, siekiant:

1. Pereiti į geresnę strateginę grupę.
2. Sėkmingiau konkuruoti su savo strateginės grupės konkurentais.
3. Įeiti į naujas to paties verslo nišas, apimti kitus segmentus.

Prieš taikant posūkio strategiją, reikėtų atsakyti į tokius klausimus:

- 1) ar šis verslas vertas būti išsaugotas?
- 2) ar jį galima padaryti pelningą, ar geriau likviduoti?
- 3) kokia operatyvinė jo būklė?
- 4) kokia strateginė jo būklė?

Jei organizacijos finansinė padėtis bloga, o jos strateginė situacija nėra tokia, kad nedelsiant reiktų strateginių pakeitimų, verta pagalvoti apie operatyvinę reorganizaciją. Fimos operatyvinės situacijos analizė leidžia nustatyti:

1. Tikimybę bankrutuoti ar turėti finansinių nuostolių.
2. Reorganizacijos trukmę ir mastą.
3. Finansinės resursus, kurie gali būti naudoti šiems tikslams atlikti, dydį.

Daugeliu atveju strateginis posūkis atliekamas, kai nusveria neigiamos tendencijos, bet dažniausiai neišeinama iš tos pačios strateginės grupės ribų. Galimi tokie pasirinkimai:

1. Esamos verslo situacijos palaikymas rinkoje ar strateginėje grupėje, perkeliant pastangas į lengviau apginamas VV nišas, toje pačioje strateginėje grupėje.
2. Pozicijos rinkoje ir strateginėje grupėje pakeitimas vienu lygiu, t.y. perėjimas iš autsaiderio į atsiliekančiojo ar iš pasekėjo į persekiotojo poziciją.

*Posūkio strategijos taikymo prielaidos:*

1. Kai organizacijos turi ryškius sugebėjimus, tačiau susidūrė su konkrečios veiklos sunkumais.
2. Kai firmos konkurencinis statusas konkrečioje biznio veikloje yra žemas.
3. Kai vykdo neveiksmingą galimybių naudojimo bei pavojų vengimo strategiją, neefektyviai pasitelkia savo resursus ir sugebėjimus, veikla neatitinka menedžerių turimų sugebėjimų.

**Restruktūrizacijos strategija** dabar yra labai populiari. Restruktūrizavimo strategija geriau naudotis tada, kai prireikia racionalizuoti veiklą, kai ši veikla tampa per daug diversifikuota arba išauga iki apimčių, sunkinančių efektyvų jos valdymą. Pagrindinė teorija šiai strategijai – VV portfelio valdymo teorija.

*Turto valdymas arba įtaka pakeičiama 3 metodais:*

1. Antrinių įmonių, filialų ar kitų visiškai autonomiškų darinių išskyrimas iš bendros visumos.

2. Atsisakymas, dažniausiai bereikalingas organizacijos dalies ir tuo būdu įgyjamas teigiamas įvaizdis.
3. Valdžios struktūros keitimas.

Viena iš sėkmingos restruktūrizacijos prielaidų yra pagrindinių organizacijų įtakos grupių interesų derinimas.

**Bankroto strategija.** Kai kalbama prie bankroto prielaidas ir tikslus, pirmoje vietoje atsiduria kreditorių interesų apsauga, bendros gerovės siekiai. Tai priemonė atsiskaityti su kreditoriais bei įvykdyti bent minimalius kontraktinius įsipareigojimus. Bankroto strategijoje susidaro papildomi tiesioginiai ir netiesioginiai kaštai. Tiesioginiai kaštai susiję su atsiskaitymais su kreditoriais, o netiesioginiai – dėl pablogėjusios situacijos biznyje, pasunkėja derybos su tiekėjais, partneriais, klientais, bankais ir t.t. Bankrotą paprastai inicijuoja arba kreditoriai arba skolininkai. Bankroto atveju siekiama dalinio problemos sprendimo, atsietai nuo viso problemų komplekso, todėl nukenčia kitų įtakos grupių interesai. Bandymas vilkinti bankrotą neretai kainuoja dar brangiau.

**Susijungimas ir įsijungimas.** Abiejų alternatyvų pasekmės būna panašios: **susijungimo strategija** realizuojama dviem ar daugiau organizacijų jungiantis į vieną; **įsijungimo strategija** yra susijungimo strategijos atmaina, kai viena organizacija įsigyja kitos organizacijos kontrolinį akcijų paketą arba ją nuperka iš savininko. Įsijungimo strategijos pagalba galima išspręsti nemažą problemų.

- 1) įeiti į naujas rinkas;
- 2) įsigyti naujas verslo atmainas;
- 3) įsigyti naują veiklos technologiją;
- 4) įsigyti naujų žinių ir sugebėjimų;
- 5) pagilinti vertikalią integraciją;
- 6) efektyviau dalyvauti rangos darbų konkursuose.

***Galima išskirti 4 susijungimo tipus:***

1. Priverstinis susijungimas vengiant statybos įmonės bankroto.
2. Paprastas veiklos išplėtimas.

3. Partnerinis susijungimas siekiant integruoti įsigyjamą firmą į naują technologinį procesą ar statant sudėtingą statinį.
4. Sujungus iš esmės pertvarkoma įsigyta firma.

Pirmoji valdymo problema susijungus – kaip integruoti naują darinį į visumą, kaip į atskirą VV. Pirmasis kelias – tai formalių, techninių procedūrų, tokių kaip apskaita, suvienodinimas ir naujo darinio išskyrimas į autonomišką VV. Kitas integracijos kelias (lygis) – tai viso turimo turto, produktų, technologijų integravimas, o galiausiai – kultūros ir valdymo požiūrių subendrinimas.

***Tokia integracija apima:***

- 1) veiklų koordinavimą, siekiant visuminių tikslų;
- 2) atskirų padalinių veiklos vertinimą ir kontrolę;
- 3) konfliktų tarp fragmentuotų interesų sprendimą.

***Susijungimo problemos:***

1. Perkant statybos įmonę dažniausiai mokama daugiau negu ji verta.
2. Įsigijimui skolinami pinigai, todėl reikia mokėti palūkanas.
3. Įsijungimo procedūros kaštai didėja, nes reikia mokėti mokesčius konsultantams, analitikams.
4. Darbuotojams praradus darbą mokamos didelės kompensacijos.
5. Prarandama dalis kompetentingų vadovaujančių darbuotojų.
6. Susijungus ilgesniam ar trumpesniam laikui sumažėja firmos novatoriškumas.

Pagrindinė sėkmingo susijungimo ir įsigijimo strategijos taikymo prielaida yra šių organizacijų kultūros bei valdymo stiliaus panašumas.

**Bendra veikla.** Hibridinės statybos įmonės – tai organizaciniai dviejų ar daugiau įmonių dariniai naudojantys bendrus resursus ir valdymo patirtį. Galima būtų išskirti 5 pagrindines hibridinių įmonių rūšis:

- 1) bendra įmonė;
- 2) susijungimas;
- 3) įsijungimas;

- 4) licenzijų susitarimai;
- 5) tiekimo susitarimai.

Bendra statybos įmonė. Jos steigimas yra vienas iš būdų savo veiklai diferencijuoti ar integruoti. Partneriai steigdami dar vieną savarankišką įmonę, patys išlieka savarankiški. Bendros įmonės leidžia geriau panaudoti resursus ir organizacijos lygį:

1. Marketingą-organizacijos gali keistis marketingo informacija, kanalais, konkurenciniais sugebėjimais.
2. Technologija – įgyti ir naudoti specifines žinias ir sugebėjimus.
3. Materialinius resursus – palengvina įsigyti specifinius resursus, komponentus, žaliavas.
4. Finansus – išorinio, papildomo finansavimo galimybė.
5. Valdymą – specifiniai valdymo sugebėjimai.
6. Politines aplinkybes – protekcionizmo įveikimas ir pan.
7. Sėkmingai panaudoti sinergetinį metodą.

***Pagrindiniai bendros įmonės pranašumai:***

- 1) spartesni veiklos pradėjimo tempai;
- 2) didesnis lankstumas;
- 3) mažesnė rizika;
- 4) galimybė gauti trūkstamų resursų;
- 5) galimybė gauti resursų, kurių nėra rinkoje;
- 6) žemesni veiklos kaštai;
- 7) mažiau rūpesčių ir įsipareigojimų;
- 8) galimybė koncentruotis į kitas veiklas;
- 9) didesnė manevro laisvė, autonomiškumas;
- 10) sinergetinis efektas.

***Bendros įmonės papildoma rizika ir sunkumai:***

- 1) konfliktai dėl kontrolės teisių ir ribų;

- 2) gali keistis partnerių specifinės informacijos „nutekėjimas“;
- 3) tikslai (gali būti skirtingi);
- 4) konfliktai tarp bendros įmonės ir steigėjų;
- 5) gali pasikeisti partnerio veiklos pobūdis;
- 6) pasitikėjimo tarp partnerių stoka;
- 7) gali nesutapti valdymo stiliai;
- 8) bendradarbiavimo kultūros stoka;
- 9) nenoras perteikti savo specifinius sugebėjimus.

***Bendros įmonės kūrimo prielaidos:***

- 1) kai yra galimybė sujungti privačios ir valstybinės organizacijos specifinius privalumus;
- 2) kai kuriant bendrą įmonę su užsienio kapitalo įmone palengvinamas įėjimas į šios šakos rinką, mažinama veiklos naujoje rinkoje rizika;
- 3) kai skirtingų firmų specifiniai sugebėjimai gerai papildo vieni kitus;
- 4) kai, sujungus jėgas, lengviau konkuruoti su stipriu varžovu;
- 5) kai greitai reikia įdiegti naują technologiją ar kitą brangiai kainuojančią inovaciją.