

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS  
FINANSŲ IR MOKESČIŲ KATEDRA**

**RITA ČIAPAITĖ**

**ILGALAIKIO TURTO NAUDOJIMO  
EFEKTYVUMO VALDYMAS**

**Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovas**

**Doc. dr. G. Černius**

**VILNIUS, 2012**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR FINANSŲ VALDYMO FAKULTETAS  
FINANSŲ IR MOKESČIŲ KATEDRA**

**ILGALAIKIO TURTO NAUDOJIMO  
EFEKTYVUMO VALDYMAS**

**Finansų valdymo magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 61N30005**

**Vadovas  
(parašas) Doc. dr. G. Černius  
2012 03**

**Recenzentas  
(parašas)  
2012 04**

**Atliko  
FVnms10-02 gr. stud.  
(parašas) R. Čiapaitė  
2012 03 26**

**VILNIUS, 2012**

## TURINYS

ĮVADAS.....	7
1. ILGALAIKIO TURTO NAUDOJIMO EFEKTYVUMO SAMPRATA .....	10
2. ILGALAIKIO TURTO NAUDOJIMO EFEKTYVUMO VALDYMO MODELIS.....	15
2.1. Ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo analizės metodai .....	19
2.2. Ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo lygio įvertinimas.....	33
2.3. Paslėpto ilgalaikio turto naudojimo (ne) efektyvumo nustatymas .....	36
2.4. Ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo valdymo būdai .....	48
3. TEO LT, AB ILGALAIKIO MATERIALIOJO TURTO NAUDOJIMO EFEKTYVUMO DIDINIMAS .....	58
3.1. Ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo analizė TEO LT, AB .....	59
3.2. Ilgalaikio pasyviojo turto naudojimo efektyvumo valdymas TEO LT, AB.....	70
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	75
LITERATŪRA.....	77
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS.....	80
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	82
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA .....	85
1 PRIEDAS .....	87
2 PRIEDAS .....	91
3 PRIEDAS .....	94

## **PRIEDAI**

1 priedas. Turto pelningumas skirtinguose veiklos sektoriuose.....	87
2 priedas. Ilgalaikio turto apyvartumas skirtinguose veiklos sektoriuose.....	91
3 priedas. TEO LT, AB užimama rinkos dalis pagal skirtingų paslaugų grupes.....	94

## LENTELĖS

1 lentelė. Skirtingų autorių pateikti efektyvumo sąvokos apibrėžimai.....	12
2 lentelė. Ilgalaikio turto naudojimo efektyvumą apibūdinantys rodikliai.....	19
3 lentelė. Patalpų naudojimo alternatyvų variantai su pavyzdiniais skaičiavimais.....	38

## PAVEIKSLAI

1 pav. Ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo valdymo modelio schema.....	18
2 pav. Ilgalaikio turto pelningumą lemiantys veiksniai.....	24
3 pav. Verslo šakos, pasižyminčios žemiausiu ilgalaikio turto apyvartumo rodikliu.....	26
4 pav. Verslo šakos, pasižyminčios aukščiausiu ilgalaikio turto apyvartumo rodikliu.....	27
5 pav. Apyvartumo rodiklių skaičiavimas, keičiantis turto nuosavybės formai.....	45
6 pav. TEO LT, AB valdoma Lietuvos telekomunikacijų rinkos ilgalaikio turto dalis.....	60
7 pav. 2010 m. telekomunikacijų rinkos pajamų struktūra.....	61
8 pav. Ilgalaikio turto santykis su visu turtu TEO LT, AB .....	62
9 pav. Ilgalaikio materialiojo turto struktūra telekomunikacijų rinkoje.....	63
10 pav. Ilgalaikio materialiojo turto struktūra TEO LT, AB 2010 m.....	65
11 pav. TEO LT, AB turto grąžos rodiklio palyginimas su telekomunikacijų rinkos turto grąžos rodiklio reikšme.....	66
12 pav. TEO LT, AB turto apyvartumo palyginimas su telekomunikacijų rinkos turto apyvartumo reikšme.....	67
13 pav. Ilgalaikio turto, investicijų ir nusidėvėjimo / amortizacijos ryšys bendrovėje TEO LT, AB...68	
14 pav. TEO LT, AB nuosavo ir nuomojamo patalpų ploto kitimimo dinamika 1998-2010 m.....	70
15 pav. Darbuotojų skaičiaus ir nuosavo ploto pokyčių dinamika (proc.).....	71

## IVADAS

Sparčiai vystantis technologijoms ir stiprėjant konkurencijai, ūkio subjektai, siekdami pirmauti rinkoje, privalo ne tik kurti naujus produktus/ paslaugas, įgyvendinti įvairias strategijas, bet ir analizuoti praėjusių laikotarpių veiklos rezultatus, lyginti juos su kitų panašių įmonių rodikliais, įvertinti statistinius duomenis ir remiantis jais organizuoti veiklos plėtrą, naujų gamybinių pajėgumų įsigijimą. Praėjusių laikotarpių analizė, naudojant kuo įvairesnes metodikas, ir probleminių sričių identifikavimas - tai pirmas žingsnis siekiant didesnio efektyvumo ir mažesnių veiklos sąnaudų. Efektyvumo valdymas, nesvarbu, kuriai sričiai skiriamas didžiausias dėmesys, negali būti vienalypis sprendimas - tai turi būti kompleksinis, visas sritis apimantis procesas, jeigu siekiama ilgalaikių ir reikšmingų finansinių rezultatų.

Ilgalaikio turto efektyvumo didinimas - ne itin plačiai nagrinėjamas klausimas, nes dažniau dėmesys skiriamas visos veiklos efektyvumo didinimui, o konkrečiai šiam tikslui pasiekti reikia ilgalaikio, nuoseklaus planavimo, pasiruošiamųjų veiksmų, taigi įmonės siekiamos greitai įgyvendinamų pokyčių daugiau skiria dėmesio kitoms sritims. Daugeliu atveju susidaro priešinga situacija (ypač ekonominio pakilimo laikotarpiu), kai augant pajamoms, pelnui, ypač mažos verslo įmonės priima sprendimus įsigyti brangaus ilgalaikio turto, kuris dažniausiai nėra susijęs su pagrindine įmonės veikla arba nesukuria papildomos naudos: įsigyjamos naujos biuro patalpos prestižiniuose pastatuose, A klasės lokacijoje, daromi remontai, perkami nauji baldai, kompiuterinė įranga, automobiliai administracijos darbuotojams ir pan. Tokie itin dažnai pasitaikantys atvejai tik įrodo, jog retas, net puikiai savo įmonės specifiką, veiklos sritį, verslo aplinką suvokiantis įmonės vadovas žino, kokią teigiamą reikšmę įmonės finansiniams rezultatams gali turėti sėkmingas ir efektyvus ilgalaikio turto valdymas. Rinkos ekonomikos sąlygomis veikianti, įmonė dažnai susiduria su aplinkos spaudimu, kitų įmonių inovacijomis, kurios gali labai greitai pakeisti net pačius stabiliausius įplaukų srautus ar vartotojų lūkesčius. Siekiant išlikti aršioje konkurencinėje aplinkoje, „žengti koja kojon“ su naujausiomis technologijomis ir nepritrūkti finansinių lėšų diegti inovacijas, pirmiausia būtina gerai įvertinti esamą padėtį ir išsikeltus tikslus, nusimatyti jiems pasiekti reikalingus išteklius (tarp jų ir ilgalaikio turto poreikį).

Analizuojant didžiųjų vakarų pasaulio įmonių pavyzdžius, matoma aiški tendencija, kad įmonės vengia investuoti į tokį ilgalaikį turtą, kuris tiesiogiai neprideda prie įmonės produktų, paslaugų ar kitos apčiuopiamos pridėtinės vertės kūrimo. Reikalingos veiklai plėtoti priemonės įsigyjamos didinant įsipareigojimus, o ne bendrovės balanso turto eilutes, pvz.: veiklos nuoma/finansinis lizingas, administracinių patalpų nuoma. Taip nėra išsaldomos žymios finansinės lėšos, apskaitos požiūriu kas

mėnesį šios išlaidos apskaitomos kaip sąnaudos (taip mažinamas apmokestinamas pelnas), o likę pinigai gali būti sėkmingai investuoti į verslo plėtrą.

Lietuvoje dar nėra populiariu valdyti nuomajamą ar kitais būdais (ne nuosavybės teise priklausanti) įsigytą turtą, o ir sprendimai dažniausiai priimami, ne siekiant didesnio ilgalaikio turto efektyvumo, remiantis įmonės analizės rezultatais, bet pasidavus rinkoje tokių paslaugų pardavėjų spaudimui. Pagrindinis motyvas - tokie sprendimai pagerins įmonės būklę, ilgalaikio turto naudojimo rodiklius bei sukurs papildomą vertę, nes gerės įmonės įvaizdis.

Ilgalaikio turto efektyvumo problema atskirai nuo visos įmonės efektyvumo valdymo nėra literatūroje išsamiai nagrinėta. Didžiausią darbą, kuriant ilgalaikio turto analizės metodus, yra atlikęs habil.dr. J. Mackevičius. Skirtingų Lietuvos universitetų magistrantų baigiamosiuose darbuose buvo nagrinėjamas turto valdymas, tačiau šios analizės apimdavo daugiau trumpalaikio turto dalies efektyvinimą, o ne ilgalaikį turtą. Tokių tyrimų trūkumą rodo tai, kad net mokslinėje literatūroje nėra aprašyto, skaičiavimais pagrįsto, koncepcinio modelio, kaip reiktų siekti ilgalaikio turto efektyvumo didinimo.

Norint išsamiai išnagrinėti šią temą, reikia ne tik išanalizuoti rinką ir pateikti sėkmingų bei nesėkmingų įmonių pavyzdžius su teigiamo pokyčio gairėmis, bet taip pat būtina gerai suvokti teoriją. Efektyvumo samprata, matavimo rodikliai, ilgalaikio turto klasifikacija ir problemiškesnių sričių išskyrimas - tai pagrindas, kuriuo remiantis, galima pradėti gilintis į ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo valdymą įmonėje, analizuoti praktines situacijas ir teikti pasiūlymus.

**Tyrimo objektas** – ilgalaikio turto naudojimo efektyvumas.

Pagrindinis šio darbo **tikslas** – nustatyti ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo didinimo kryptis, bei remiantis moksline literatūra, straipsniais parengti ilgalaikio materialiojo turto naudojimo efektyvumo įvertinimo metodiką, kurią taikant praktikoje, įmonių atstovai, nepriklausomai nuo įmonės dydžio ir veiklos pobūdžio, galėtų įvertinti ilgalaikio turto efektyvumo lygį ir priimti teisingus sprendimus dėl turto sudėties, struktūros, kaitos, techninės būklės valdymo. Taip pat sukurti konceptualias gaires, kuriomis vadovaujantis, būtų galima didinti efektyvumą, identifikuoti problemines sritis, kai atlikta analizė neatskleidžia efektyvumo didinimo rezervo įmonėje.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti literatūroje pateikiamą ilgalaikio turto efektyvumo sampratą, skirtingų autorių interpretacijas.
2. Išanalizuoti ilgalaikio turto sudėtį, išskiriant svarbiausias dalis, kurių valdymas turi didžiausią įtaką efektyvumą apibūdinančių rodiklių skaičiavimui.
3. Sudaryti ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo valdymo universalų modelį, kuriuo remiantis būtų galima išanalizuoti, įvertinti ir valdyti turto efektyvumo lygį įmonėse.



4. Išanalizuoti įvairius ilgalaikio turto naudojimo efektyvumą apibūdinančius rodiklius, pateikti jų skaičiavimo formules, bei paaiškinti apskaičiuotų verčių reikšmę, vertinant ilgalaikio turto naudojimo efektyvumą.
5. Suformuluoti rekomendacijas ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo didinimui verslo įmonėse ir siūlymus į kokius ne finansinius aspektus reiktų atsižvelgti, renkantis ilgalaikio turto valdymo sprendimus, ir nustatyti, kas gali kliudyti efektyviai valdyti turtą .
6. Sudaryto modelio pavyzdžiu, atlikti TEO LT, AB ilgalaikio turto analizę ir nustatyti ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo lygį įmonėje bei pateikti rekomendacijas, kuriomis remiantis būtų galima eliminuoti efektyvumo augimą stabdančius veiksnius.

**Tyrimo metodai** – mokslinės literatūros analizė, indukcija ir dedukcija, loginė analizė ir sintezė, palyginamoji analizė, loginio ir grafinio modeliavimo metodai, dokumentų analizė, įmonės veiklos procesų stebėjimas, pokalbiai su vadovais, profesinės patirties apibendrinimas. Studijuojant Lietuvos ir kitų šalių autorių mokslinius straipsnius ir mokslo darbus, įstatymus, periodinę spaudą, išnagrinėti ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo didinimo elementus, išsiaiškinti ir darbe aprašyti galimus analizės ir naudojimo efektyvumo didinimo būdus, kryptis.

**Tyrimo šaltiniai** – Lietuvos Respublikos įmonių finansinės atskaitomybės įstatymas, verslo apskaitos standartai, kiti teisės aktai, užsienio ir lietuvių autorių mokslinės publikacijos, vidiniai nagrinėjamos įmonės dokumentai ir viešai publikuojamos konsoliduotų finansinių ataskaitų duomenys.

**Darbo hipotezė** – gerėjantys, įmonės ilgalaikio turto naudojimo efektyvumą apibūdinantys, rodikliai gali būti nesusiję su realiu ilgalaikio turto efektyvesniu panaudojimu.

## 1. ILGALAIKIO TURTO NAUDOJIMO EFEKTYVUMO SAMPRATA

Efektyvumo sąvoka yra labai dažnai vartojama tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuje, kadangi jis yra neatsiejamas nuo bet kokios veiklos. Daugelis mokslo ir verslo atstovų puikiai suvokia efektyvumo prasmę, bet negali nurodyti vieningos formulės, efektyvumui įvertinti. Ši sąvoka siejama su teigiamais pokyčiais, spartesniu darbų atlikimu ar kaštų mažėjimu, bet toks kaip efektyvumo rodiklis realybėje yra sunkiai išmatuojamas.

Įvairių sričių efektyvumo didinimo siekia įmonės, įstaigos, organizacijos visame pasaulyje - tai rodo, kad šis tikslas yra labai svarbus globaliniu mastu. Norint pasiekti maksimalių įmonės finansinių rezultatų, labai svarbu suvokti, kokie yra pagrindiniai, efektyvumą lemiantys veiksniai ir kokia yra jo didinimo kaina, arba tai, kokie kaštai gali būti patiriami dėl nepakankamo efektyvumo. Šiame skyriuje autorė nagrinėja skirtingų autorių pateikiamą efektyvumo sampratą bendrąja prasme ir bando nustatyti, kokie yra pagrindiniai veiksniai apibūdinantys ilgalaikio turto efektyvumo didėjimą- tai leis išskirti svarbiausias dedamąsias sudarant efektyvumo valdymo modelį.

Visų pirma, reikėtų pabrėžti, kad efektyvumas – tai itin sudėtinga, tačiau ne mažiau svarbi ekonominė kategorija, tad pastaruoju metu jai skiriamas vis didesnis dėmesys. Bendriausia prasme “efektyvumas” suprantamas, kaip santykis tarp pagaminto produkto ir/ar paslaugų apimtys ir jiems panaudotų išteklių. Tačiau Lietuvos ir užsienio autorių (S. Puškorius, V.Vaikevičienės, J. A. Stoner, L.Gullick ir kitų) mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių efektyvumo apibrėžimų ir interpretacijų, kadangi skirtingas požiūris į vykstančių ekonominių procesų prigimtį bei tarpusavio ryšį formuoja nevienodą požiūrį į rodiklius, kuriais norima pabrėžti vieną ar kitą įmonės ar visos šakos veiklos ypatybę. Efektyvumo sąvoka gali būti naudojama kaip kriterijus, sprendžiant, ar gerai yra paskirstomi ištekliai. Kai efektyvumo pikas yra pasiektas, jokie veiklos pokyčiai negali suteikti papildomos grynos naudos.

Tarptautinių žodžių žodynas sąvoką „efektyvumas“ aiškina taip: efektyvumas – rezultato ir sąnaudų (lėšų, resursų, energijos) palyginimo laipsnis [48]. Šis apibrėžimas rodo, kad efektyvumą galima įvertinti palyginant gautą rezultatą su ištekliais, panaudotais siekiant rezultato. Panašiai efektyvumą aiškina ir vadybos srities autorius J. A. Stoner – jis teigia, jog tai „sugebėjimas sunaudoti mažiausiai išteklių, siekiant organizacijos tikslų” [38]. Kitas vadybos srities mokslininkas P.F. Drucker [7] efektyvumo sampratą formuoja kiek kitaip ir apibūdina kaip „sugebėjimą daryti dalykus teisingai“. Šis autorius taip pat kaip ir J.A. Stoner akcentuoja išteklių ir rezultato svarbą, bei pabrėžia, kad siekiant efektyvumo, rezultatų pasiekama optimaliai naudojant išteklius.

Tuo tarpu viešajame administravime efektyvumas yra suprantamas kaip racionalus išteklių panaudojimas, pozityvus organizacijos filosofijos ir organizacinės kultūros įtvirtinimas [32].

S. Puškorius analizuodamas šio sektoriaus efektyvumą, skirtingai nei V. Vaitkevičienė, akcentuoja racionalaus išteklių panaudojimo svarbą, tačiau jis nekalba apie galutinį rezultatą. Šiuo požiūriu remiantis galima teigti, kad siekiant efektyvesnio išteklių panaudojimo ne tik viešajame, bet ir privačiame sektoriuje, rezultatas gali būti iš karto ne toks akivaizdus dėl būtinų investicijų, pertvarkymų ir pan. Reali efektyvumo valdymo sprendimų nauda gali būti pastebima tik ilguoju laikotarpiu, lyginant skirtingų metų, tų pačių periodų rezultatus.

Kita mokslininkas, pasitelkiantis kitokį požiūrį į efektyvumą yra L. Gulick. Jis efektyvumą aiškina, pasitelkdamas vertybės sąvoką. Savo moksliniuose darbuose argumentuoja, kad efektyvumas yra tokia vertybė, kuri gali konfliktuoti su kitomis vertybėmis, todėl jai turi būti teikiama pirmenybė [6]. Tokiame efektyvumo sąvokos aiškinime lieka daug vietos pamastymams bei įvairioms interpretacijoms, kadangi vertybė gali būti suvokiama įvairiai. Tuo tarpu D. Waldo laikosi priešingos nuomonės. Jis mano, kad efektyvumas savaime negali būti vertybė, kad visuomet jį būtina apibrėžti, atsižvelgiant į tikslus. Kaip matyti, D. Waldo efektyvumą siūlo vertinti per tikslo pasiekimą ar nepasiekimą. Siekiant veiklos efektyvumo gali būti naudojami įvairūs būdai ir technika.

Remiantis kitu lietuviu mokslininku A. Bučinsku, efektyvumo turinys nėra paprastas sąlygų ir veiksmų reitingas, esmė yra jų tarpusavio priklausomybėje [2].

Neoklasikinėje ekonomikos teorijoje ekonomikos efektyvumo aiškinimas grindžiamas Pareto optimumo samprata. Kitaip tariant, Pareto efektyvumas pasiekiamas, kai ekonominiai ištekliai yra paskirstyti tokiu būdu, kad jų perskirstymas, siekiant kažkam duoti daugiau, neišvengiamai pablogina kito individo padėtį. Gamybos arba technologinis, efektyvumas taip pat gali būti siejamas su Pareto optimumu: efektyvumas gamyboje pasiekiamas tada, kai naudojant visus turimus išteklius ir pažangiausią technologiją, gaminama tiek, kad siekiant pagaminti daugiau, neišvengiamai tenka atsisakyti tam tikro kitos gėrybės kiekio.

Išnagrinėjus įvairių autorių efektyvumo sąvokos aiškinimą galima teigti, kad efektyvumui svarbiausia yra galutinio produkto vertė ir sąnaudos, tačiau efektyvumas nėra susijęs vien tik su šiais parametrais. Efektyvumas glaudžiai susijęs ir su veiksmingumu, rezultatyvumu bei produktyvumu. Apibendrinant galima pateikti tokį šios sąvokos apibrėžimą: efektyvumas – veiksmingo, produktyvaus rezultato siekimas minimaliomis sąnaudomis, racionaliai panaudojant turimus išteklius.

Siekiant išsiaiškinti efektyvumo sąvoką bei svarbą, tikslinga lyginti kelių autorių pateiktus apibrėžimus, interpretacijas, nes skirtingų sektorių, verslo sričių atstovai siekia to paties rezultato - didesnio efektyvumo, tačiau dėl veiklos specifiškumo, tik tam sektoriui būdingų niuansų, nurodo skirtingus kelius ir būdus užsibrėžtam tikslui pasiekti. Tai patvirtina 1 lentelėje pateiktos įvairios skirtingų atstovų nurodytos efektyvumo sampratos. Pažymėtina, kad privačiojo sektoriaus veiklos efektyvumas yra daugiau nagrinėjamas literatūroje nei viešajame sektoriuje. Privačiajame sektoriuje sparčiau vyksta permainos, greičiau plinta informacija, informacinės technologijos ir jų naudojimas,

sparčiau pasiekiami tam tikri veiklos rezultatai, jie būna labiau apčiuopiami. Viešasis sektorius iš privataus sektoriaus galėtų perimti įvairių sričių efektyvinimo patirtį ir ją adaptavus prie šio sektoriaus specifiškumo, galėtų daug greičiau pasiekti didesnio efektyvumo savo veikloje bei sutaupyti finansinių lėšų.

**1 lentelė. Skirtingų autorių pateikti efektyvumo sąvokos apibrėžimai**

Autorius	Efektyvumo apibrėžimas
C.S.Certo, S.T. Husted [3]	Efektyvumas yra optimalus organizacijos išteklių naudojimas siekiant organizacijos tikslų.
C.S. Certo [4]	Efektyvumas laipsnis iki kurio vadybininkai pasiekia savo tikslus. Efektyvumas yra laipsnis kuriuo organizacijos ištekliai prisideda prie produkcijos gamybos.
P.F. Drucker [7]	Efektyvumas yra sėkmės radimas – tai minimalios sąlygos išlikimui, po to kai sėkmė buvo pasiekta. Efektyvumas reikalauja indėlio į visas veiklos sritis.
A.Jakutis [15]	Efektyvumas – įvairių išteklių panaudojimo lygis, užtikrinantis maksimalią produkto gamybą.
V.Snieška [36]	Efektyvumas yra pasiekiamas kai ištekliai yra paskirstomi taip, kad juos panaudojant būtų gaunama didžiausia įmanoma grynoji nauda.
J.Greenwood [10]	Efektyvumas apima santykius tarp veiklos, išteklių ir išlaidų.
P. Wannacott [52]	Efektyvumas – produktyviųjų pastangų panaudojimo lygis užtikrinantis maksimalų rezultatą
D.N. Hyman [13]	Efektyvumas yra kriterijus, leidžiantis įvertinti išteklių panaudojimą.
V. Gronskas [11]	Efektyvumas- tai efektyvus lėšų gamybos procese cirkuliavimas, duodantis teigiamą gamybos rezultatą, greitą gamybos proceso ciklą, kurio metu ne tik sukuriamas pelnas, bet ir pinigų srautas, reikalingas gamybos proceso tęstinumui palaikyti.

Veiklos ekonominiai rezultatai (pelnas, rentabilumas) pasiekiami, optimaliai organizuojant darbo objektų (žaliavų, medžiagų), darbo priemonių (pastatų, statinių) ir darbo subjektų (darbininkų, tarnautojų) sąveiką [22]. Kuo optimaliau šie ištekliai naudojami, tuo greičiau, kokybiškiau ir su mažesnėmis sąnaudomis pagaminama produkcija. K. Lukaševičius, B.Martinkus, R. Piktis (2005) išskiria verslo įmonių efektyvumą apibūdinančius tipus:

- 1) technologinis (techninis);
- 2) ekonominis;
- 3) alokacinis (pasiskirstymo);

## 4) ekologinis.

Technologinis efektyvumas – gamyba laikoma technologiškai efektyvi, jeigu pagal tą pačią gamybos technologiją toks pats produkcijos kiekis pagaminamas mažesnėmis sąnaudomis (sunaudojama mažiau materialinių finansinių ir darbo, energetinių išteklių arba turint tuos pačius išteklius didinama gaminamos produkcijos apimtis). Ekonominis efektyvumas – tai geresnių rezultatų pasiekimas mažesnėmis sąnaudomis. Alokacinis arba paskirstymo efektyvumas – tai tinkamiausio prekių derinio gaminimas mažiausiais kaštais arba optimaliai paskirsčius ekonominius išteklius. Šis efektyvumas taip pat reiškia, kad naudojamas geriausias turimų išteklių derinys. Ekologinis- geresnių rezultatų pasiekimas, darant mažesnę žalą gamtai. Šis efektyvumo tipas yra pats naujusias ir jo svarba dabartiniu laikotarpiu auga, nes įmonės yra priverstos laikytis šio principo efektyvindamos išteklių panaudojimą. Tai gali būti vienas iš galimų ilgalaikio turto efektyvumo vertinimo metodų, nes ilgalaikio turto naudojimo pasekmės neretai būna susijusios su ekologinėmis problemomis.

Kiekvienas išvardintas efektyvumo tipas turi lemiamos įtakos, siekiant bendro įmonės ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo. Norėdamos sėkmingai konkuruoti rinkoje, įmonės privalo nuolat ieškoti rezervų veiklai gerinti, naujiems produktams ir paslaugoms kurti, naujai technikai ir technologijoms taikyti, valdymo metodams tobulinti [23].

Ilgalaikio turto efektyvumo valdymo analizė dažniausiai integruojama į daug platesnę veiklos analizę- toks kompleksinis vertinimas yra daug geresnis, jeigu visos dalims skiriama pakankamai dėmesio. Dėl didelės sričių įvairovės, ekonominė veikos efektyvumo analizė ir įvertinimas užima svarbią vietą, priimant tolimesnę veiklą įtakojančius sprendimus. Veiklos efektyvumas vertinamas, apskaičiuojant ir įvertinant atskirus ūkių finansinius rodiklius. Remiantis V. Gronsku (2005), išskiriamos pagrindinės įmonių veiklos ekonominę efektyvumą apibūdinančios rodiklių grupės:

- 1) viso turto efektyvumo (apyvartumo) rodikliai.
- 2) ilgalaikio turto efektyvumo (apyvartumo) rodikliai.
- 3) trumpalaikio turto efektyvumo (apyvartumo) rodikliai.
- 4) išlaidų lygio rodikliai.

Šiame darbe pagrindinis dėmesys bus skiriamas tik vienai iš pateiktų veiklos ekonominę efektyvumą apibūdinančių rodiklių- ilgalaikio turto efektyvumo rodikliams, kurie naudojami neatsiribojant nuo strateginių įmonės sprendimų, galinčių koreguoti pateiktų rodiklių reikšmes.

Apibendrinant įvairių autorių nuomones, galima daryti išvadą, kad ilgalaikio turto efektyvumas gali būti apibrėžiamas įvairiai, tačiau visais atvejais yra būtinas iš vykdomos veiklos gaunamo ar gautino rezultato (efekto) palyginimas su tam rezultatui gauti reikalingomis sąnaudomis. Be palyginimo bet koks apskaičiuotas efektyvumo koeficientas, negali visapusiškai įvertinti tolimesnių priemonių. Pateikta apibrėžimų interpretacija nusako efektyvumo didinimo galimybių prasmę. Galima teigti, kad efektyvumo didinimu laikytini veiksmai, išreiškiantys gaunamo verslo rezultato, tenkančių

naudojamų išteklių sąnaudų vienetui, augimą. Toks požiūris rodo, kad ilgalaikio turto efektyvumas gali būti didinamas iš esmės trimis būdais:

- 1) efektyvumas didėja, kai sugebama tokios pat apimties ilgalaikio turto naudojimo pagrindu didinti gaunamą rezultatą;
- 2) efektyvumas didėja, kai sugebama tą patį rezultatą gauti mažinant naudojamo ilgalaikio turto generuojamas sąnaudas;
- 3) efektyvumas didėja, kai sugebama kartu ir didinti gaunamą rezultatą, ir mažinti naudojamo ilgalaikio turto generuojamas sąnaudas.

Tai pat, sudarant modelį, prioritetas bus teikimas efektyvumo suvokimui, kuris teigia, kad ilgalaikio turto efektyvumas išreiškia rezultatą, tenkantį ūkinėje veikloje naudojamų ir tam rezultatui gauti reikalingų išteklių sąnaudų vienetui (ekonominis efektyvumas). Šios sampratos esmė yra ta, kad efektyvesniu gali būti laikomas tik toks verslas, kuriame naudojamų ilgalaikio turto išteklių vienetui tenkantis rezultatas bus didesnis arba sąnaudos mažesnės. Kokie galimi būdai nustatyti esamą efektyvumą ir pasiekti norimą (planuojamą) lygį- nagrinėjama kitose šio darbo dalyse.

## 2. ILGALAIKIO TURTO NAUDOJIMO EFEKTYVUMO VALDYMO MODELIS

Verslo pasaulyje ilgalaikio turto panaudojimo efektyvumo valdymas dažnai yra nuvertinamas ir jam skiriama ne itin daug dėmesio. Įmonėse yra riboti ištekliai ir šiam klausimui spręsti sunku surasti laiko ir įrankių, todėl šią problematiką apimantys sprendimai atidedami neribotam laikotarpiui. Autorės nuomone, pagrindinė problema, kodėl šis klausimas yra nepakankamai nagrinėjamas-suvokimo trūkumas apie tai, kokią naudą arba žalą gali atnešti neefektyvus ilgalaikio turto valdymas.

Nagrinėjant tą pačią ilgalaikio turto dalį, surasti efektyvumo valdymo sprendimai gali būti labai skirtingi, nes efektyvumas suvokiamas skirtingai. Vienos įmonės atstovai puikiai suvokia, kad gamybiniai pajėgumai sudaro didžiausią investicijų dalį, todėl efektyvus panaudojimas siejamas su spartnesniu naujų investicijų atsipirkimu. Kitose įmonėse, kuriose ilgalaikio turto apimtis didesnė nei kitose panašia veikla užsiimančiose įmonėse, priimtinausi sprendimai, siekiant efektyvesnio turto panaudojimo, turi būti susiję su turimo potencialio išnaudojimo pajamų didinimui arba alternatyvūs būdai, kaip atsisakant dalies turto išlaikyti tą patį pajamų lygį.

Nepaisant to, kokie įmonės tikslai ilgalaikio turto srityje, galima teigti, kad šiuo metu nėra vieningos metodologijos, leidžiančios įmonės atstovams nustatyti naudojamo ilgalaikio turto efektyvumo lygį ir atsižvelgiant į keliamus tikslus, jį koreguoti. Tokia situacija yra dėkinga konsultacinių įmonių veiklai plėtoti, nes sukūrus bet kokią efektyvumo valdymo schemą, galima siūlyti išskirtines paslaugas rinkoje.

Šio darbo tikslas, remiantis tradicinių rodiklių ir kokybinės ilgalaikio turto analizės sinteze, pateikti paprastą modelį, kuriuo remiantis turto valdymo specialistai ar įmonės vadovai galėtų atlikti ilgalaikio turto efektyvumo matavimą, probleminių sričių identifikavimą bei surasti būdų, kaip pasiekti didesnę efektyvumą. Papildomai, sukurtas modelis turi leisti:

- 1) suprasti skirtumą, tarp realaus ir „popierinio“ efektyvumo;
- 2) nustatyti svarbiausias ilgalaikio turto dalis įmonėje, kurios tiesiogiai dalyvauja pridėtinės vertės procese;
- 3) konsultantų samdymo atveju, ekspertiškai įvertinti skirtingus siūlomus metodus bei prognozuojamų rezultatų sąryšį su efektyvumo didinimu.

Prieš pradėdant ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo modelio paiešką, būtina identifikuoti, kuriai turto daliai bus skiriamas didžiausias dėmesys. Įmonės ilgalaikis turtas dažniausiai būna nevienalypis ir kiekviena šio turto dalis dar gali būti skaidoma į kelias dedamąsias. Drauge su turto specifiška į įmonę atkeliauja ir problemos arba nauda, efektyvumas arba nuostolingumas. Taigi siekiant šiame darbe atskleisti ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo valdymo kryptis, labai svarbu atsižvelgti į ilgalaikio turto sudėtį ir išskirti, kuri jo dalis sudaro didžiausią svorį įmonės veikloje ir kuriai daliai taikytini efektyvumo didinimo sprendimai gali būti naudingiausi. Sąvoka „ilgalaikis turtas“ yra labai

plati, todėl, siekiant efektyvesnio panaudojimo, būtina taikyti tinkamai parinktus efektyvumo valdymo metodus, kurie turi atspindėti ir to turto specifiką.

Įmonės turtas klasifikuojamas įvairiais požymiais - pagal naudojimo paskirtį ir trukmę įmonės veikloje, pagal materialinę išraišką, pagal piniginę išraišką, pagal tokio turto grupavimą balanse, statistikos ataskaitose ir kitus požymius. Pagal vaidmenį įmonės veikloje klasifikacija svarbi tuo, kad tiek įmonės savininkai, tiek valdžios institucijos visada skatina aktyviosios turto dalies santykinę didėjimą viso turto sumoje. Pasyviuoju turtu laikoma žemė, gamtos išteklių, pastatai, statiniai, perdavimo ir kiti įrenginiai. Tai turtas, tiesiogiai nedalyvaujantis gaminant produkciją ar perparduodant prekes, tačiau dažnai labai reikšmingas ir sudarantis didelę įmonės turto dalį, todėl svarbu įvertinti, kaip šis turtas gali būti efektyviai panaudojamas įmonės veikloje. Aktyvioji ilgalaikio turto dalis turi sudaryti pagrindinę ilgalaikio turto apimtį įmonės veikloje, jeigu galvojama apie efektyvumo didinimą. Pasyvioji turto dalis gali būti peržiūrima, dalies jo atsisakant, perleidžiant ar pasirenkant kitas įsigijimo formas, kurios mažintų šios turto dalies išlaikymo sąnaudas. Planuojant investicijas, ilgalaikio turto atnaujinimui, jos taip pat turi atspindėti pageidaujamą santykį tarp aktyviosios ir pasyviosios dalies. Idealiausiu atveju investicijos į pasyvųjį turtą turėtų sudaryti iki 10 procentų visų investicijų.

Norint išvengti ilgalaikio turto klasifikavimo painiavos, šiame darbe ilgalaikis turtas skirstomas į tris pagrindines dalis: materialus, nematerialus, finansinis.

1) Ilgalaikis materialusis turtas - turtas, kuris daugelį kartų naudojamas gamybos ar aptarnavimo procese ir būdamas tos pačios natūrinės formos nusidėvi naudojamas ne trumpiau kaip per vienerius metus ir kurio įsigijimo vertė yra ne mažesnė už įmonės nustatytą minimalią to turto vertę. Ilgalaikis materialus turtas yra dažniausiai didžiausią ilgalaikio turto dalį sudaranti turto forma..

2) Organizacijos ilgalaikį nematerialųjį turtą reikėtų vertinti atsargiau, kadangi įmonei bankrutavus nei programinės įrangos, nei licenzijų, nei prestižo negalima nei parduoti, nei paskirstyti akcininkams (pvz. prekių ženklai, patentai ir licencijos, autorių ir gretutinės teisės, teisė demonstruoti kino filmus, plėtros darbai, kompiuterių programos). Nors nematerialus turtas sėkmingai veikiančioje įmonėje gali turėti itin didelę vertę, tačiau siekiant išnagrinėti jo naudojimo efektyvumo didinimo perspektyvas, ši specifinė viso turto dalis neturėtų būti analizuojama bendrai su ilgalaikio turto naudojimo efektyvumu.

3) Finansinis ilgalaikis turtas – tai ypatingos rūšies turtas, atspindintis tam tikras įmonės teises bei privilegijas jai dalyvaujant kitų įmonių veikloje. Jis turi teikti įmonei naudą ilgesniu nei vienerių metų laikotarpiu. Pagal šios turto grupės apibrėžimą jis panašus į nematerialųjį turtą, nes tai neapčiuopiamas objektas, „teisė“, kurios dydis priklauso ne nuo analizuojamos įmonės sėkmingos veiklos, o nuo to, kokius sprendimus priima vertybinius popierius išleidusi įmonė. Finansinio turto naudojimo efektyvumo didinimas daugiau susijęs su spekuliacija, norint iš pirkimo - pardavimo

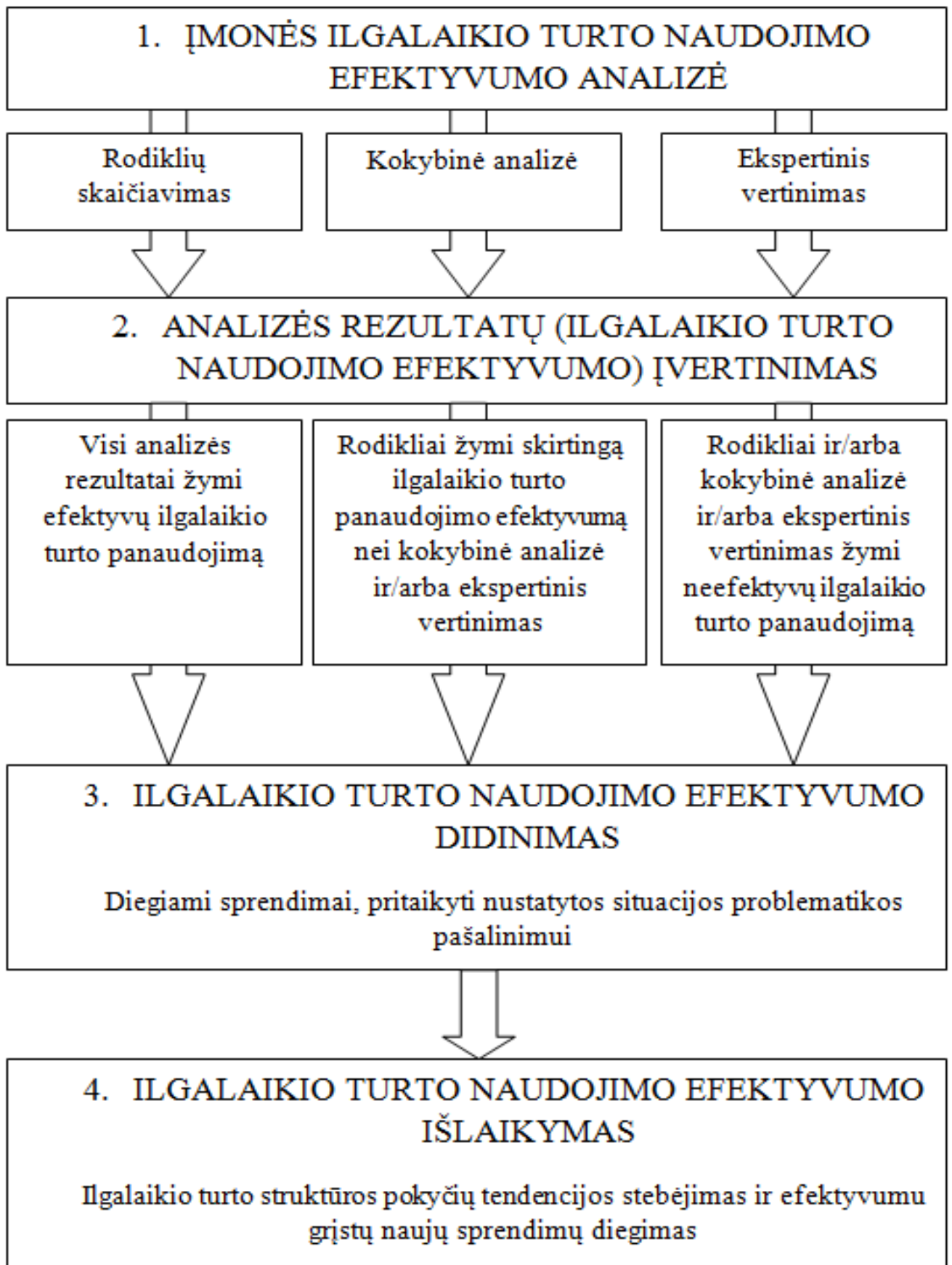


sandorių kuo daugiau uždirbti, o ne su įmonės, įsigijusios vertybinių popierių, priimtais sprendimais, siekiant pakeisti pačią finansinio turto vertę.

Kadangi šis magistro darbas skirtas ilgalaikio turto efektyvumo valdymo metodų tyrimui, autorė didžiausią dėmesį skiria ilgalaikiam materialiam turtui, nes ši turto dalis yra būdinga kiekvienai įmonei - ilgalaikį materialųjį turtą turi ir naudoja visos įmonės nepriklausomai nuo jų dydžio ir veiklos pobūdžio. Šis turtas turi labai didelę reikšmę įmonės finansinei būklei ir veiklos rezultatams: jis naudojamas prekėms gaminti, paslaugoms teikti, nuomuoti. Ilgalaikis materialusis turtas dažniausiai sudaro didžiausią viso įmonės turto lyginamąją dalį. Jo sudėtimi, struktūra, technine būkle labai domisi ne tik įmonės vadovybė ar darbuotojai, bet ir daugelis išorės informacijos vartotojų, ypač investuotojai, bankai, draudimo kompanijos ir kiti. Atsižvelgiant į ilgalaikio materialiojo turto reikšmę, efektyvumo valdymo modelis bus orientuotas į šios turto dalies efektyvumą, bet taip pat neatsiribojant nuo labai svarbaus ilgalaikio turto skirstymo būdo į aktyvųjį ir pasyvųjį.

Ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo didinimo modelio paieškose galima susidurti su daugybe papildomų klausimų, kurie gali nulemti siekiamo rezultato apimtį. Kaip jau minėta anksčiau, ilgalaikio turto valdymas idealiausiu atveju turėtų būti derinamas su visos įmonės procesų tobulinimu, tačiau dažniausiai toks modelis nepatvirtinamas dėl to, kad pagal prigimtį ilgalaikis turtas yra administracinių padalinių įtakos sferoje, o pardavimai, paslaugų teikimas, procesų tobulinimas (pagrindinė veikla)- kitų. Tokio veiklos pasidalinimo ypač didelėse įmonėse išvengti yra per daug sudėtinga, todėl neišvengiamai tenka priimti sprendimą, resursus valdyti atskirai nuo likusios įmonės dalies.

Pirmasis šio darbo skyrius suformavo pagrindinę strateginę kryptį ir siekiamybę efektyvumo valdymo modelio kūrimui- modelyje turi būti pateikiama, kokiais būdais ir veiksmais įmonės turi siekti ilgalaikio materialaus turto naudojimo efektyvumo didinimo minimaliomis sąnaudomis. Šis modeliui keliamas tikslas yra pagrįstas pagrindine efektyvumo sąvokos samprata ir įmonės ilgalaikio turto struktūra, kurioje didžiausią lyginamąjį svorį sudaro ilgalaikis materialusis turtas.



1 pav. Ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo valdymo modelio schema

Ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo valdymo modelis, autorės nuomone, turi apimti visus efektyvumo valdymo etapus nuo problemos identifikavimo iki pasiektų rezultatų išlaikymo. Būtent toks efektyvumo valdymo procesas užtikrina teigiamų rezultatų pasiekimą ne tik trumpuoju, bet ir ilguoju periodu. Schematiška siūlomo modelio struktūra pateikiama 1 paveiksle, joje efektyvumo didinimo procesą siūloma vykdyti 4 etapais.

- 1) Įmonės ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo analizė;
- 2) Analizės rezultatų (naudojamo ilgalaikio turto efektyvumo) įvertinimas ir problematinių sričių nustatymas;
- 3) Ilgalaikio turto efektyvumo didinimas, remiantis atliktos analizės rezultatais;
- 4) Pasiekto ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo išlaikymas.

Jeigu neefektyvų ilgalaikio turto panaudojimą lemianti problematika yra nustatyta prieš priimant sprendimą taikyti siūlomą modelį efektyvumo valdymui, tuomet galima iš karto pradėti nuo konkrečių veiksnių taikymo. Tokiu atveju reikia įvertinti riziką dėl galimai jau sumažėjusio nagrinėjamo klausimo aktualumo, jeigu analizė buvo daryta prieš kurį laiką. Taip pat reikia įsitikinti, kad anksčiau darytos analizės metu lygiavertiškai buvo išnagrinėtos visos ilgalaikio turto dalys ir nustatyti visi reikšmingi veiksniai - tokiu būdu sumažinama rizika dėl priešlaikinės analizės pilnumo ir duomenų naujumo.

## **2.1. Ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo analizės metodai**

Ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo analizė yra būtinas etapas, siekiant didinti efektyvumą, remiantis mažiausių generuojamų sąnaudų principu, kuriuo yra grindžiama efektyvumo sąvoka. Pagal 1 paveiksle pateiktą schemą pirminiame etape būtina identifikuoti esamo ilgalaikio turto valdymo problematiką, nustatyti mažiausią efektyvumą įmonėje lemiančias sritis ir efektyvumo trūkumą lemiančią įmonės ar jos padalinių politiką. Šis etapas įgalina informaciją gaunančius asmenis daryti prielaidas ne tik apie naujų investicijų poreikį ar kitas brangias priemones efektyvumo didinimui, bet ir nustato sritis, kuriose efektyvus ilgalaikis turtas neatneša maksimalios naudos įmonei. Tokiam tikslui pasiekti naudojama finansinė ilgalaikio turto analizė, kuri gali būti paremta ne vien finansinių ilgalaikio turto naudojimą apibūdinančių rodiklių skaičiavimu, bet ir kokybiniu vertinimu ir/arba ekspertiniu vertinimu. Finansinis veiklos vertinimas kilęs iš apskaitos sistemos, kuri sukuria ir naudoja finansinę informaciją intelektualiam ir finansiniam kapitalui pritraukti, reikiamu laiku palyginti informacijas. Apskaitos duomenimis pagrįsti veiklos vertinimo sistemos ribotumai bei besikeičianti konkurencinė aplinka lemia, kad ne visada pasinaudojant vien finansinių ataskaitų duomenimis galima nustatyti įmonės įvairių turto dalių panaudojimo efektyvumo lygį, todėl modelis papildytas ir vidine, nebūtinai ataskaitose pateikiama įmonės informacija.

Pradedant ilgalaikio turto efektyvumo didinimo modelio konstravimą, visų pirmą reikėtų akcentuoti, kad efektyvumo valdymas gali būti suprantamas tik kaip procesas, kurio metu gaunama informacija leidžia daryti išvadą apie nagrinėjamą objektą, jo veiklos, ilgalaikio turto valdymo schemas ir identifikuoti bei pašalinti neigiamai veikiančius veiksnius. Mokslinėje literatūroje nėra vieningos nuomonės, kaip ir kokiais pagrindiniais rodikliais ar kriterijais remiantis reikia įvertinti ilgalaikio turto ekonominį efektyvumą, kokių modelių pagalba jį valdyti. Vien todėl, kad sukurtas modelis netaptų sunkiai pritaikomas praktikoje ir būtų aiškiai suvokimas skirtingų grupių, verslo sričių atstovų, autorė šiame etape siekia surasti kuo paprastesnį ir bendresnį ilgalaikio turto efektyvumo valdymo būdą, kuris priklausomai nuo situacijos galėtų būti pritaikomas, atsižvelgiant į ilgalaikio turto specifiškumą ir įmonės politiką. Kitu atveju, griežtomis gairėmis paremtas modelis praras universalumą ir daugelyje situacijų bus netinkamas praktiniam pritaikymui.

Kuriant efektyvumo vertinimo metodiką, turėtų būti atsižvelgiama į vertinamo objekto viziją, strategiją, tikslus. Ekonomikoje, kurioje dominuoja materialūs ištekliai, finansiniai matavimai yra naudingi ir skiriami nuolatiniam veiklos ir pokyčių monitoringui bei veiklos vertinimui, priimant valdymo sprendimus. Siekiant didinti naudojamo ilgalaikio turto efektyvumą, autorė siūlo analizės atlikimui 3 galimas alternatyvas arba jų tarpusavio sintezę:

- 1) pagrindinių rodiklių (patekiamų 2 lentelėje) skaičiavimas ir jais apibūdinamų probleminių sričių nustatymas;
- 2) kokybinė analizė;
- 3) veiklos procesų analizė bei probleminių sričių identifikavimas, susijęs su ilgalaikio turto panaudojimu, remiantis konsultantų pagalba arba ekspertine patirtimi.

Šis modelis siūlomas remiantis prielaida, kad ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo vertinimo sistemoje turi egzistuoti finansiniai ir nefinansiniai matai, kurie efektyviai padėtų sprendimų priėmimo procese. Atsirenkant geriausiai ilgalaikio turto valdymo efektyvumą apibūdinančius rodiklius, buvo siekiama išskirti tik tuos koeficientus, kurių tarpusavio sąveika galėtų suteikti kuo daugiau informacijos apie įmonės turto panaudojimą ir efektyvinimo galimybes.

**Turto pelningumo (ROA)** rodiklis parodo įmonės sugebėjimą efektyviai valdyti jos aktyvus, o nuosavo kapitalo pelningumas apibūdina investicijų efektyvumą, rodo, kaip greitai atsiperka investuotas kapitalas. Turto pelningumas yra laikomas patikimu finansiniu rodikliu tik tada, kai įmonės turi daug turto ir jo naudojimas būna itin intensyvus. Pavyzdžiui, gamybos įmonės, kai kurie paslaugų teikėjai (telekomunikacinių paslaugų teikėjai, geležinkelio įmonės, kelių tiesimo ir remonto įmonės) naudoja daug turto, o tokių įmonių turto grąža paprastai būna nedidelė – 5–10 proc. O kitos įmonės (paslaugų teikėjai, distributoriai) naudoja nedaug turto (ilgalaikis turtas dažnai būna nuomojamas) ir turto naudojimo intensyvumas yra nedidelis, o jų turto pelningumas stipriai svyruoja ir gali būti didelis – daugiau kaip 20 proc. [31], (tai reiškia, kad kiekvienas investuoto turto litas atneša 20 centų pelną).

Pažymėtina, kad nėra tikslinga skaičiuoti turto pelningumą, kai įmonė veikia kaip gamintoja pagal sutartis ar surinkėja, nes šių įmonių naudojamas turtas (pvz., gamybiniai įrengimai, gamybos technologija) paprastai priklauso kitai grupės įmonei (dažniausiai pagrindinei bendrovei). Taip pat nemažai diskutuojama, ar į turto pelningumo formulę (pateikiama 2 lentelėje) turi būti įtraukiamas nematerialusis turtas. Jei nematerialusis turtas yra neįtraukiamas į turto pelningumo skaičiavimo formulę, iš veiklos sąnaudų turi būti atimamos nematerialiojo turto amortizacijos sąnaudos [23].

2 lentelė. Ilgalaikio turto naudojimo efektyvumą apibūdinantys rodikliai

Rodiklio pavadinimas	Apskaičiavimo formulė	Rodiklio reikšmė
1. Turto pelningumas/grąža (angl. ROA)	Turto pelningumas = Grynasis pelnas/ Vidutinis turtas	Nurodo, kiek grynojo pelno tenka kiekvienam viso turto piniginiam vienetui . Apibūdina sugebėjimą pelningai naudoti turtą. Aukštesnė rodiklio reikšmė parodo efektyvesnį turto naudojimą.
2. Ilgalaikio turto apyvartumo rodikliai	Ilgalaikio turto apyvartumas (kartais) = Pardavimo pajamos/ (Ilgalaikis turtas laikotarpio pradžioje+ ilgalaikis turtas laikotarpio pabaigoje)/2	Nustato kokia parduotos produkcijos apimtis tenka kiekvienam ilgalaikio turto piniginiam vienetui. Apibūdina sugebėjimą panaudoti visą turtą pardavimo pajamoms uždirbti. Aukštesnė šio rodiklio reikšmė rodo didesnį turto efektyvumo laipsnį.
	Ilgalaikio turto apyvartumas (dienomis) = 365/ Ilgalaikio turto apyvartumas kartais arba Ilgalaikio turto apyvartumas (dienomis) = Ilgalaikio turto vertė/Vienos dienos pajamos iš pardavimo.	Rodiklis parodo, per kiek dienų įvyksta ilgalaikio turto apytakos procesas per ataskaitinį laikotarpį.
3. Ilgalaikio turto būklę apibūdinantys koeficientai	Ilgalaikio turto atnaujinimo koeficientas = Išigyto ilgalaikio turto vertė /likutinė ilgalaikio turto vertė metų pabaigoje	Parodo išigyto per metus turto dalį visoje turto vertėje ir įmonės galimybes plėtoti verslą.. Naujo ilgalaikio turto lyginamasis svoris.

2 lentelės tęsinys kitame puslapyje

**2 lentelė. Ilgalaikio turto naudojimo efektyvumą apibūdinantys rodikliai (tęsinys)**

Rodiklio pavadinimas	Apskaičiavimo formulė	Rodiklio reikšmė
3. Ilgalaikio turto būklę apibūdinantys koeficientai (tęsinys)	$\text{Ilgalaikio turto likvidavimo koeficientas} = \frac{\text{Likviduoto ilgalaikio turto vertė/likutinė ilgalaikio turto vertė metų pradžioje}}{\text{Ilgalaikio turto nusidėvėjimo koeficientas} = \frac{\text{Ilgalaikio turto nusidėvėjimo suma/ Ilgalaikio turto įsigijimo savikaina}}$	Iš šio koeficiento galime spręsti apie turto priežiūrą, jo naudojimą ir net gamybos apimtį. Jei koeficientas padidėjo, tai gali reikšti ir gamybos apimties sumažėjimą, neritmingą darbą ir kt.
	$\text{Naudingumo (tinkamumo) koeficientas} = 1 - \text{nusidėvėjimo koeficientas arba}$ $\text{Naudingumo (tinkamumo) koeficientas} = \frac{\text{Likutinė turto vertė/Pradinė turto vertė}}$	Lyginant metų pradžios ir pabaigos nusidėvėjimo koeficientus, nustatoma, kiek pakito nusidėvėjimo lygis, kokią įtaką jam padarė pakitusi turto vertė, pasikeitę amortizaciniai atskaitymai, kapitalinio remonto vertė ir kt. Nudėvėto ilgalaikio turto lyginamasis svoris
	$\text{Darbo aprūpinimas ilgalaikiu materialiuoju turtu} = \frac{\text{Ilgalaikio materialiojo turto vertė/ Darbininkų skaičius didžiausioje pamainoje.}}$	Tinkamo naudoti ilgalaikio turto lyginamasis svoris. Koeficientas parodo turto tinkamumą toliau naudoti
4. Kiti ilgalaikio materialiojo turto naudojimo efektyvumą apibūdinantys rodikliai	$\text{Darbo aprūpinimas ilgalaikiu materialiuoju turtu} = \frac{\text{Ilgalaikio materialiojo turto vertė/ Darbininkų skaičius didžiausioje pamainoje.}}$	Rodiklis parodo, kiek ilgalaikio materialiojo turto tenka vienam darbininkui.
	$\text{Techninis darbo aprūpinimas aktyviuoju ilgalaikiu materialiuoju turtu} = \frac{\text{Aktyviojo ilgalaikio materialiojo turto vertė/ Darbininkų skaičius didžiausioje pamainoje}}$	Rodiklis parodo, ar įmonių darbininkams netrūksta mašinų, įrenginių, prietaisų ir kito turto, reikalingo tam tikroms gamybos operacijoms atlikti.

Kuo didesnė ROA reikšmė, tuo turtas „įdarbinamas“ efektyviau, tuo daugiau pelno uždirbama. Šio rodiklio privalumas yra tas, kad jo reikšmė nepriklauso nuo įmonės veiklos finansavimo šaltinių, t.y. ar įmonė naudoja daugiau skolintų ar nuosavų lėšų. Kuo įmonė mažiau naudoja skolinto kapitalo, tuo turto grąža (ROA) bus artimesnė savininkų nuosavybės grąžai. Norint tinkamai įvertinti turto naudojimo pelningumą, gautą ROA rodiklio reikšmę reikėtų lyginti su tame pačiame sektoriuje veikiančių įmonių ar vidutiniu viso sektoriaus dydžiu [8].

1 priede pateikiami paskutinių metų įvairių ūkio sektorių pelningumo rodikliai (parengta remiantis Statistikos departamento duomenimis). Mažiausias turto pelningumas (netgi galima kai kuriais atvejais naudoti frazę nuostolingumas) pastaraisiais metais pastebimas su oro transporto, vandens surinkimo, valymas ir tiekimo, maitinimo ir gėrimų teikimo, stacionarinės globos, bibliotekų, archyvų, muziejų ir kita kultūrinė veikla susijusiuose sektoriuose. Nepaisant, pastarosios finansų krizės, itin aukšti turto pelningumo rodikliai išliko telekomunikacijų, kompiuterių programavimo, konsultacine, informacinių paslaugų, teisine ir apskaitos, įdarbinimo, apsaugos ir tyrimo veikla užsiimančiose įmonėse.

Įmonių praktikoje dažniausiai skaičiuojamas ilgalaikio materialiojo turto grynas pelningumas. Šio turto pelningumo lygiui ir jo pasikeitimui, palyginti su planu ar praėjusiais laikotarpiais, turi įtakos grynojo pelno ir turto vertė bei jų pasikeitimas. Tarp ilgalaikio materialiojo turto pelningumo ir grynojo pelno yra tiesioginis ryšys. Didėjant arba mažėjant pelno sumai, atitinkamai didėja arba mažėja pelningumas. O tarp pelningumo ir ilgalaikio materialiojo turto vertės yra atvirkštinis ryšys. Turto vertei mažėjant, skaičiuojamas pelningumas didėja, ir atvirkščiai, turto vertei didėjant, pelningumas mažėja.

Atsiribojant nuo visų kitų veiksnių, didėjanti ilgalaikio materialiojo turto vertė mažina pelningumo lygį, ir atvirkščiai, mažėjanti vertė didina pelningumo lygį. Antra vertus, turto vertei didėjant, turi didėti ir gamybos apimtis bei pelnas. Paprastai didėjanti turto vertė teigiamai veikia pelningumą tada, kai pelno suma didėja tokiu pat mastu arba sparčiau negu vidutinė turto vertė. Savo ruožtu mažėjanti turto vertė neigiamai veiks pelningumą tuo atveju, jei sumažės turto naudojimo efektyvumas. Nepakanka skaičiuoti ilgalaikio materialiojo turto pelningumo padidėjimo ar sumažėjimo procentą, svarbu ištirti veiksnius, turėjusius įtakos pelningumo rodiklio reikšmės pasikeitimui.

Jeigu vadovautis sąlyga, kad pelningumas būtinai turi turėti ryšį su pelnu, tai šį rodiklį reikėtų skaičiuoti tik tai ilgalaikio turto daliai, kuri tiesiogiai prisideda prie pajamų uždirbimo ir pelningumo didėjimo ar mažėjimo, tačiau dėl labai sudėtingo ir sąlyginio įvertinimo, ar turtas prisideda prie pelno uždirbimo ar ne, šis rodiklis skaičiuojamas supaprastintu būdu, vertinant įmonei nuosavybės teise priklausančio ilgalaikio turto pelningumą. Tačiau toks skaičiavimo būdas savaime kelia minčių apie ilgalaikio turto efektyvumo vertinimo spragas, jeigu vadovaujama tik šio rodiklio reikšmėmis.



Siekiant minimizuoti vertinimo klaidų riziką, naudojantis šio rodiklio reikšme, gauta iš įmonės finansinių rezultatų, būtų pravartu papildomai susidaryti schemą, vaizduojančią tikrąjį ryšį tarp ilgalaikio turto pelningumo ir jį lemiančių veiksnių.

2 paveiksle pateiktoje schemoje vaizduojamas gamybinės įmonės ilgalaikio turto pelningumo ir kitų gamybinės veiklos efektyvumą apibūdinančių veiksnių ryšys. Panašią schemą naudinga nusibraižyti ne visam ilgalaikiui turtui, tačiau tai ilgalaikio turto daliai, kuriai artimiausiu metu bus skiriamas didžiausias dėmesys arba kurios išlaikymui yra generuojami didžiausi kaštai. Kitu atveju, tokios schemos sudarymas visai turto struktūrai gali užimti daug laiko ir dėl įmonių veikloje naudojamo turto daugialypiškumo prarasti siekiamą informatyvumą.

Kaip matoma iš 2 paveiksle pateiktos schemos, joje pardavimo pelningumas yra vienas iš trijų didžiausių įtaką ilgalaikio turto pelningumui darančių veiksnių, o ne atvirkščiai, taigi siekiant aukštesnių ilgalaikio turto rodiklių, būtina nusimatyti, koks yra pagrindinis įmonės rezultatas- aukštesni rodikliai, reprezentuojantys įmonės būklę, ar efektyvesnė veikla ir kartu efektyvesnis ilgalaikio turto panaudojimas. Didėjantis ilgalaikio turto pelningumas daugelyje įmonių (išskyrus galbūt ilgalaikio turto prekyba ar nuoma užsiimančias bendroves), nebūtinai yra susijęs su papildomu veiklos pelningumu- rezultatas gali pasijusti kur kas vėliau per mažėjančias sąnaudas ar pan. Siekiant efektyvesnio ilgalaikio turto naudojimo, būtina įsivertinti papildomai ir šiuos parametrus:

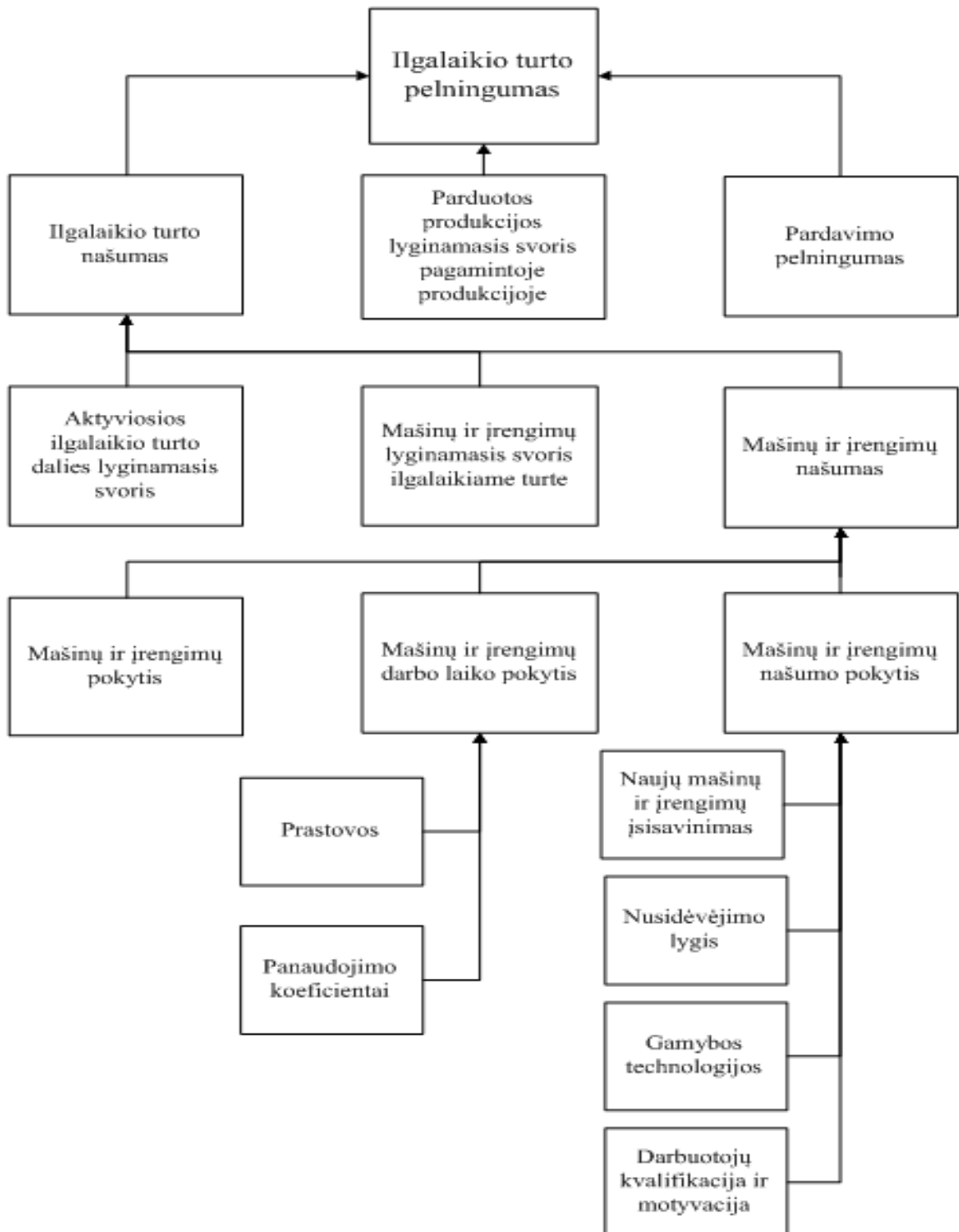
- Aktyviojo ilgalaikio turto dalies lyginamasis svoris bendrame ilgalaikiame turte;
- Nagrinėjamos turto dalies lyginamasis svoris ilgalaikiame turte.

Labai svarbu nustatyti, ar šie parametrai yra reikšmingi atliekant ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo valdymo. Reikšmingumo lygį kiekviena įmonė turi nusistatyti pati, priklausomai nuo keliamų lūkesčių- kokie laukiami rezultatai, įdiegus ilgalaikio turto efektyvumo valdymo modelį (pvz.: 5% kaštų sutaupymas nuo 1 mlrd. Lt per metus nėra adekvatus 5% kaštų taupymui nuo 10 tūkst. Lt).

Be visų aukščiau išvardintų veiksnių, 2 paveiksle vaizduojami ir kiti sunkiau įvertinami rodikliai, kurie gali turėti itin didelį poveikį ilgalaikio turto naudojimo pelningumui, pavyzdžiui:

- Nusidėvėjimo lygis ir naudojamos gamybos technologijos. Įmonės turtas gali būti morališkai pasenęs ir nepaisant didelių investicijų į įrenginių remontą, rezultatas nebus adekvatus naujų įrenginių įsigijimo teikiamai naudai.

- Darbuotojų kvalifikacija ir motyvacija. Kol visi verslo subjektai yra priklausomi nuo žmogiškųjų išteklių, nepaisant modernizavimo lygmens, labai svarbu įsivardinti darbuotojų motyvacijos ir sugebėjimų lygį, nes įdiegus moderniausias technologijas, bet tinkamai neapmokius darbuotojų jų efektyviai išnaudoti- padarytos investicijos neatneš net dalies planuotų rezultatų.



2 pav. Ilgalaikio turto pelningumą lemiantys veiksniai

Šaltinis: adaptuota pagal G.Jatulevičienės Vilniaus universitete dėstomo dalyko „Gamybos organizavimas“ paskaitų medžiagą.

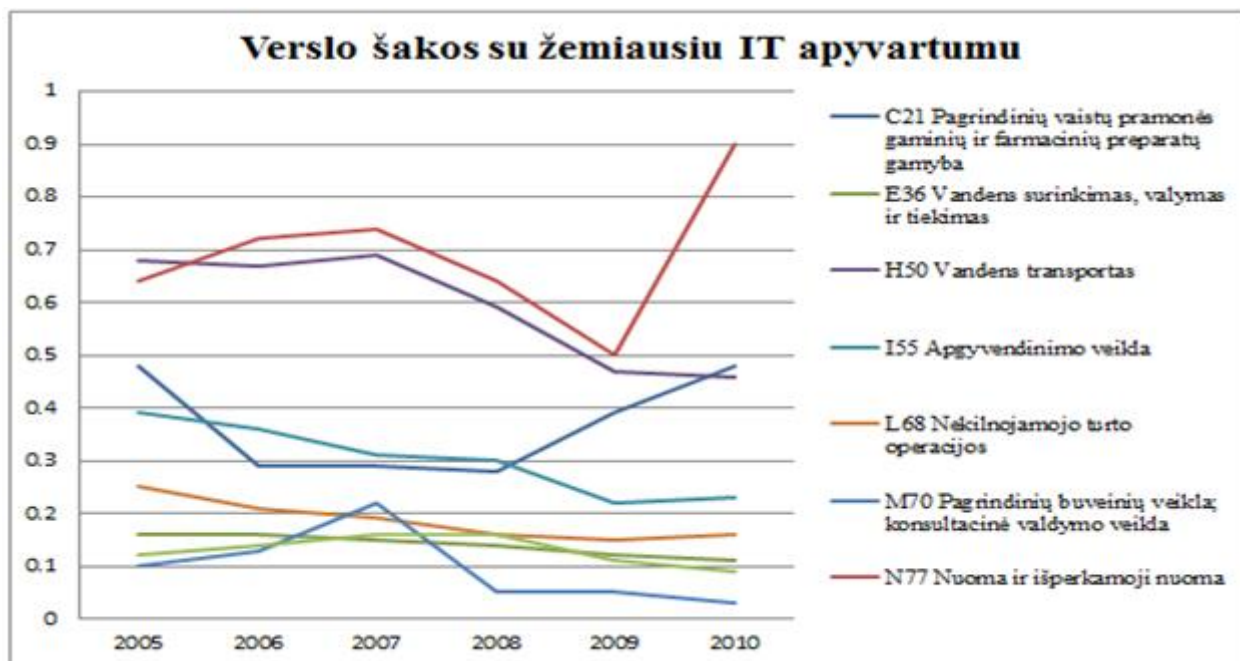
Įsigilinus į vieno populiariausių turto pelningumą apibūdinančių rodiklių skaičiavimo metodiką, galima daryti išvadas apie rodiklio nevisapusiškumą ir suteikiamą galimybę manipuluoti rodiklių pagalba gaunama informacija. Pirmasis trūkumas yra tas, kad rodiklyje nėra išskiriama aktyvioji turto dalis, kuri yra tiesiogiai siejama su pelno uždirbimu. Skaičiuojant pelningumą visai ilgalaikio turto apimčiai, rodikliai gali išsikreipti ir nepaisant aktyviosios turto dalies itin efektyvaus panaudojimo įmonės bendrieji rodikliai gali būti prasti. Taip pat nagrinėjant publikacijas spaudos leidiniuose, galima daryti prielaidą, kad pelningumo rodiklį pavieniui naudoja daugelis įmonių, bet niekur nesistengiama parodyti ir realios analizės rezultatų, nurodant skaičiuojamo efektyvumo „kainą“ ir kitus parametrus, kurie pateikti vadovaujantis 2 paveiksle pateiktu pavyzdžiu. Be to, grįžtant prie pirmoje darbo dalyje nagrinėjamos efektyvumo sąvokos, šio rodiklio reikšmėje nėra tiesiogiai nurodomas sąnaudų lygis, todėl vėl pagrindžiama idėja, kad siekiant didesnio ilgalaikio turto efektyvumo, būtini visuotini sprendimai įmonės mastu, nes grynasis pelnas yra visų įmonėje vykstančių procesų rezultatas.

Kitas labai svarbus ilgalaikio turto naudojimo efektyvumą apibūdinantis rodiklis- **ilgalaikio turto apyvartumas**. Nagrinėjant mokslinėje literatūroje aprašomus rodiklius, nesunku pasimesti tarp pavadinimų, nes tiek turto pelningumo rodiklis (ROA), tiek ilgalaikio turto apyvartumo rodiklis gali būti pavadinamas turto gražos rodiklio vardu. Šis rodiklis yra laikomas bendriausiu ilgalaikio materialiojo turto naudojimo efektyvumo rodikliu, kuris rodo, kiek pagamintos produkcijos vertės tenka ilgalaikio materialiojo turto litui. 2 lentelėje pateikti du galimi turto apyvartumo skaičiavimo būdai - kartais ir dienomis, tačiau ir literatūroje ir praktikoje įprastesnis kartinis rodiklio pateikimas. Šis rodiklis skirtingai nei turto pelningumo rodiklis, vertina ilgalaikio turto galimybes uždirbti pajamas, o ne pelną. Kuo mažesnis ūkinio vieneto ekonominis dydis, tuo mažesnis ir ilgalaikio materialiojo turto efektyvumas. Ilgalaikio turto apyvartumo rodiklio sumažėjimas rodo, kad, ypač didėjant ilgalaikiam materialiam turtui, mažesnės įmonės ne visada būna efektyviai pasiruošusios panaudoti materialųjį gamybos potencialą. Turto panaudojimo efektyvumui mažesnio ekonominio pajėgumo ir dydžio įmonėse turi įtakos ir neracionalus ilgalaikio materialiojo turto derinys. Reikia atkreipti dėmesį į tai, kad ilgalaikis turtas ypač svarbus pramonės įmonėms, kadangi šį balanso straipsnį sudaro pastatai, žemė, įrengimai, t.y. svarbūs gamybiniai išteklių.

Šis rodiklis parodo, kiek vienas ilgalaikio turto litas sukuria pajamų. Kuo didesnė šio rodiklio reikšmė, tuo aukštesnis įmonės veiklos efektyvumo lygis. Rodiklio kitimo palankios ribos yra 1–1,5. Jeigu mažesnis, galima teigti, kad įmonė savo ilgalaikį turtą panaudoja neefektyviai [18]. Verslo įmonės siekiamos aukštesnės ilgalaikio turto apyvartumo reikšmės, gali priimti sprendimą didinti pardavimus arba atsisakyti nereikalingo, neefektyviai naudojamo turto. Taip pat rodiklis priklauso ir nuo verslo pobūdžio- vienos ūkio šakos yra kapitalui imlios, kitos- ne. Norint palyginti rodiklį su kitų įmonių rodiklio reikšmėmis reikia lyginti to paties sektoriaus įmones, arba įmonės rodiklius su šalies ir

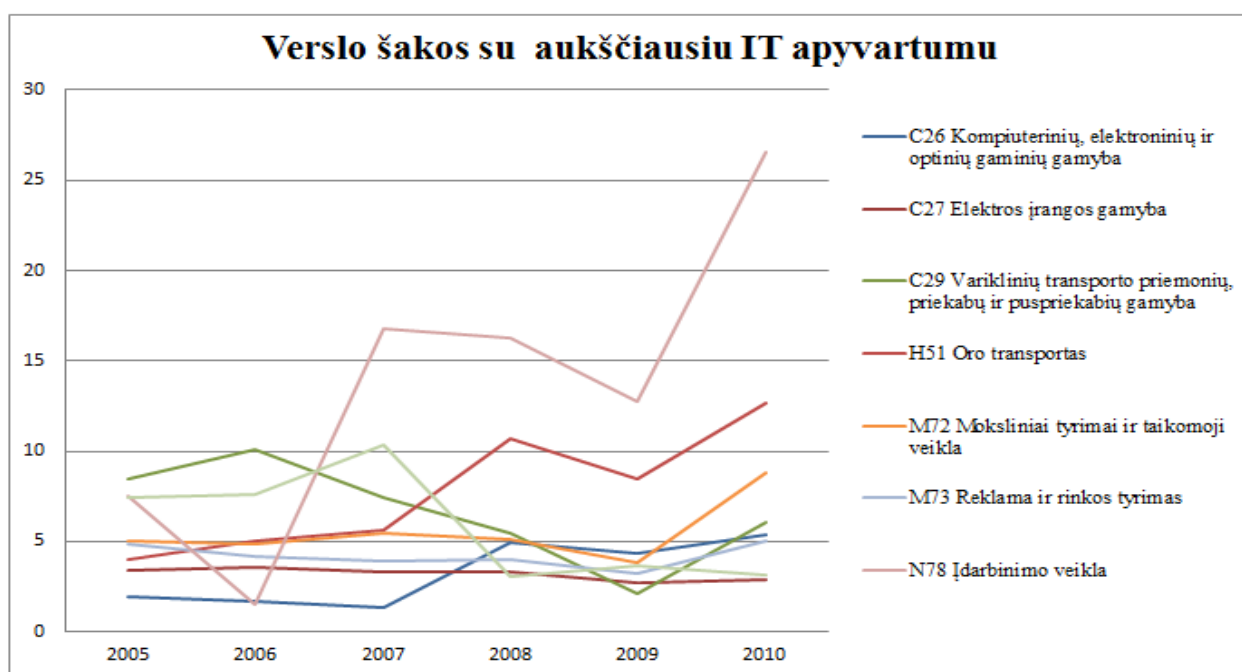
rinkos, kurioje veikia įmonė, rodikliais. Tačiau siekiant efektyviai valdyti turtą neužtenka stebėti galutinę rodiklio reikšmę, nes naudingos informacijos gali suteikti ir pajamų bei ilgalaikio turto kitimo tempai. Jeigu pajamos mažėja, o ilgalaikis turtas auga- reiktų kuo greičiau didinti pardavimus arba atsisakyti dalies ilgalaikio turto. O jeigu situacija atvirkštinė: pajamos didėja, o ilgalaikis turtas mažėja arba išlieka tame pačiame lygyje, reikia įsivertinti pajamų augimo lygį, iki kurio pardavimo didėjimui užteks esančių apimčių.

3 paveiksle vaizduojamos Lietuvos verslo šakų, kurių ilgalaikio turto apyvartumo rodikliai nesiekia rekomenduojamos ribos, ilgalaikio turto apyvartumo rodiklio kitimo tempai 2005-2010 metais. Daugelis nepalankiausių apyvartumo rodiklių turinčių įmonių yra susijusios su ilgalaikio turto nuomos, apgyvendinimo, vandens transporto paslaugomis (t.y. labai imlios ilgalaikiam turtui šakos, kurios nepasižymi atitinkamu pajamingumu, palyginus su kitomis šakomis). Iš pateikto paveikslo matosi, kad net itin žemu ilgalaikio turto apyvartumo lygiu pasižyminčiose šakose, 2008-2009 m. buvo jaučiama neigiama recesijos įtaka šio rodiklio reikšmei, 2010 metais didžiausias teigiamas pokytis buvo nuomos ir išperkamosios nuomos rinkoje, tam įtakos galėjo turėti itin nesėkmingai veiklą vykdžiusių įmonių prasidėjusios bankroto procedūros, rinkos išsivalymas, bei nuostolingiausių veiklų peržiūrėjimas, efektyvumo valdymas.



3 pav. Verslo šakos, pasižyminčios žemiausiu ilgalaikio turto apyvartumo rodikliu

4 paveikslas rodo priešingą situaciją nei 3 paveikslas- efektyviausiai ilgalaikį turtą valdančių ūkio sričių IT apyvartumo kitimo tempus 2005-2010 metais. Nors remiantis vidutiniu ilgalaikio turto apyvartumo rodikliu Lietuvoje (1.5) negalima daryti išvados, kad daugelis įmonių itin efektyviai panaudoja ilgalaikį turtą, tačiau galima išskirti nemažai verslo sričių, pasižyminčių itin aukštais ilgalaikio turto apyvartumo rodikliais. Tarp itin skirtingų veiklų apyvarčiausias turtas yra intelektine veikla ir paslaugų teikimu užsiimančiose įmonėse, kurių didžiausia gamybinė jėga yra žmogiškieji išteklių, o ilgalaikis turtas daugeliu atveju yra minimalus naudojamas išteklius, todėl skaičiuojant apyvartumo rodiklį, gaunami itin geri rezultatai (tokių veiklų pavyzdžiai- mokslinė veikla, įdarbinimo veikla). Taip pat turtas sėkmingai panaudojamas gamybinėse, kuriose ilgalaikis turtas naudojamas itin naudingai ir todėl sukuriama didelė pridėtinė vertė- jis aktyviai dalyvauja produkto kūrimo (pvz. elektros įrangos gamyba, transporto priemonių gamyba).



4 pav. Verslo šakos, pasižyminčios aukščiausiu ilgalaikio turto apyvartumo rodikliu

Taip pat, nagrinėjant 3 ir 4 paveikslus, negalima ignoruoti matomos verslo ciklų įtakos šiems rodikliams- sulėtėjusi ekonomika veikia pajamų lygį ir taip nulemia apyvartumo rodiklių kritimą beveik visuose sektoriuose, kol šie prisitaiko prie pasikeitusių verslo sąlygų. Šis faktas dar sustiprina išvadą, kad ilgalaikis turtas yra nevienalygė sąvoka ir jo naudojimo efektyvumą valdyti remiantis tik teoriniu modeliu yra neįmanoma, nes norint tiksliai įvertinti visus susijusius veiksniai, būtinos žinios ne tik apie rinką jos pokyčių priežastis, bet ir visus tiek pajamas, tiek turto struktūrą formuojančius veiksniai.

Efektyvumą apibūdinantys rodikliai turi atspindėti organizacijų pastangas tobulinant finansinių, technologinių informacinių ir žmonių išteklių valdymo planavimą, koordinavimą ir sprendimų priėmimą bei įgyvendinimą, siekiant efektyvesnio ilgalaikio turto panaudojimo. Priešingu atveju, įmonė iš atliktos analizės bei fiktyvių rodiklių koregavimų naudos gali turėti tik trumpuoju laikotarpiu. Ilgalaikio turto sąvoka tuo ir svarbi visoms verslo įmonėms- kad norint pasiekti maksimalių rezultatų, reikia į sprendimų priėmimą žiūrėti su galimybe naudą gauti ilguoju laikotarpiu.

Siekiant surasti kuo tikslesnį ir universalesnį metodą ilgalaikio turto efektyvumo vertinimui neužtenka vadovautis pačiais patogiausiais ir populiariausiais rodikliais, nebet tuo atveju, kai siūlomi rodikliai visiškai atspindi nagrinėjamą situaciją arba jie yra komponuojami su kokybinės analizės (aptariamą vėliau) rezultatais. Efektyvumo didinimo proceso laikotarpiu vien pagrindinių rodiklių pateikiama informacija nėra išsami, kad leistų daryti prielaidas apie galimus sprendimus ar identifikuoti problemines sritis, nes jų skaičiavimams yra naudojami tik trys reikalingi kintamieji- pajamos, grynasis pelnas ir ilgalaikio turto dydis.

Projektų ir finansų valdymo srities tyrimuose dažnai parodoma, kad nors įvairių efektyvumo valdymo metodų rezultatai teigiamai koreliuoja su akcininkų verte, tačiau įgyvendinant išsikeltus tikslus, tradiciniai apskaita paremti veiklos efektyvumo rodikliai (pvz. turto, nuosavo kapitalo, investicijų grąža) stipria koreliacija nepasižymi. Šis darbas atkreipia dėmesį į ilgalaikio turto panaudojimo efektyvumą, norint pateikti tyrėjams ir vadovams geresnį supratimą pasirenkant kintamuosius empirinių tyrimų bei vadybinės praktikos naudojimui, kur dažnai bendras įmonės finansinis veiklos efektyvumas yra dominuojantis kriterijus.

Geresnis informacijos supratimas apie susijusius finansinius veiklos efektyvumo rodiklius ir metodus galėtų padėti projektų vadovams pasirenkant nefinansinius matavimus norint užpildyti informacijos trūkumą apie ilgalaikio turto efektyvaus panaudojimo įtaką bendram įmonės veiklos efektyvumui. Kurdamą šį efektyvumo vertinimo modelį, autorė tikslingai siekia atskirti pamatinius analizės rodiklius ir juos komponuoti su papildomais, nes tokiu atveju galimas įvairesnis siūlomų koeficientų derinimas tarpusavyje. Daugeliu atveju, pirmuosius pavojaus ženklus gali nulemti ir tik pelningumo bei apyvartumo rodiklių skaičiavimas, o papildomi rodikliai reikalingi tam, kad modelis būtų kuo įmanoma universalesnis ir leistų identifikuoti kuo platesnį spektrą neefektyvių ilgalaikio turto panaudojimo sprendimų.

**Ilgalaikio materialiojo turto techninę būklę apibūdinantys rodikliai.** Nagrinėjant ilgalaikio turto panaudojimo efektyvumą ir jo valdymą, labai svarbu įsivertinti, kokios techninės būklės yra naudojamas turtas. Nusidėvėjęs ar pasenęs ilgalaikis turtas reikalauja ne tik didelių eksploatacinių ir kitų aptarnavimo, restauravimo išlaidų, tačiau gali būti mažesnių nei konkurentų gamybinių apimčių, didelio skaičiaus defektuotų gaminių, užsakymų vėlavimų priežastimi. Jeigu turtas yra naudojamas itin ilgą laikotarpį ir pastaruoju metu nebuvo atliekami esminiai patobulinimai, galima daryti prielaidą,

kad turto techninė būklė gali būti mažėjančio veiklos efektyvumo priežastimi, nepaisant ne stipriai pasikeitusių ilgalaikio turto pelningumo ar apyvartumo rodiklių. Jeigu įsivertinti ekspertiniais vertinimais turto techninę būklę per daug sudėtinga, galima apskaičiuoti šiuos rodiklius:

Ilgalaikio turto **atnaujinimo koeficientas** leidžia spręsti apie naujų gamybinių pajėgumų atidavimo eksploatacijai intensyvumą. Šis koeficientas apskaičiuojamas atiduodamo eksploatuoti naujo ilgalaikio turto vertę, dalijant iš pradinės viso ilgalaikio turto vertės nagrinėjamo laikotarpio pabaigoje, įvertinus ilgalaikio turto nusidėvėjimo vertę ( skaičiavimo formulė pateikiama 2 lentelėje). Šį rodiklį derinant su kitais darbe įvardintais rodikliais, galima daryti prielaidas apie tai, ar techninė turto būklė netrukdo įmonei uždirbti pajamas. Tai nėra vienintelis metodas tokiam vertinimui pagrįsti, tačiau skaičiuojant rodiklio reikšmę kelių metų laikotarpiu, galima matyti tendencijas, kada buvo paskutinis laikotarpis, kuriuo reikšmingiausiai atnaujintas turtas (rodiklio reikšmė buvo artimiausia 1). Jeigu visu nagrinėjamu laikotarpiu, atnaujinimo koeficiento reikšmė yra 0 (arba artėja prie 0), galima daryti išvadas, kad pajamas uždirbamos pasenusiu, mažėjančio efektyvumo turto. Siekiant didesnio efektyvumo arba norint išlaikyti esamą pajamų lygį ateinančiais laikotarpiais reikia numatyti lėšų turto modernizavimui.

**Likvidavimo koeficientas** apibūdina ilgalaikio turto likvidacinį intensyvumą. Jis nustatomas kaip likvidacinės ilgalaikio turto vertės santykis su pradine esamo ilgalaikio turto verte nagrinėjamo laikotarpio (metų) pradžioje (skaičiavimo formulė pateikiama 2 lentelėje). Likvidacinę vertę nustato pati įmonė, tačiau objekto likvidacinė vertė neturi viršyti 10 % jo pradinės vertės. Palyginus atnaujinimo ir likvidavimo koeficientus matyti įmonėje esančios tendencijos, atnaujinant įrengimus ir mašinas. Jeigu atnaujinimo koeficientas yra didesnis už likvidavimo, tokiu atveju įmonėje didėja naujo turto dalis ir atvirkščiai.

**Ilgalaikio turto nusidėvėjimo koeficientas** parodo, kokia ilgalaikio turto vertės dalis jau perkelta į sukurtą produkciją įmonėje. Be to, jis parodo įmonės ilgalaikio turto nusidėvėjimo laipsnį. Jeigu įmonės turtas stipriai nusidėvėjęs ir didžioji turto dalis ilgalaikiame turte yra pateikiame likutine 1 lito ar kita nustatyta verte, tokiu atveju turto vertė pateikiama finansinėse ataskaitose gali būti labai maža ir taip leisti augti turto apyvartumo ir pelningumo rodikliams. Tokia situacija pirminiu požiūriu gali būti sėkmingos veiklos ženklas bet iki tam tikro laikotarpio, kol nudėvėtas turtas taps netinkamu naudoti. Įmonės siekdamas išlaikyti maždaug tolygų efektyvumo rodiklių kitimo tempą, turėtų sekti ilgalaikio turto nusidėvėjimo laikotarpio pabaigą ir arba perskaičiuoti to turto vertę arba dar iki naudingo tarnavimo laikotarpio pasibaigimo, planuoti reikalingas investicijas turto atnaujinimui. Šis rodiklis įtraukiamas į efektyvumo valdymo modelį su ta intencija, kad papildant modelį šiuo rodikliu, galima parodyti, kaip apskaitoje pripažįstamais metodais, gali būti iškreipiamas kitų rodiklių pateikiamas rezultatas.

**Naudingumo koeficientas.** Šis rodiklis yra priešingas nusidėvėjimo koeficientui, tad jų reikšmių suma turi būti lygi vienetui. Naudingumo koeficientas parodo, koks naudojamo turto dabartinės vertės ir pradinės vertės santykis. Šis rodiklis taip pat kaip ir nusidėvėjimo koeficientas leidžia įmonėms planuoti būsimų investicijų mastą, jeigu įmonėje daroma prielaida, kad turto vertė iš tikrųjų sutampa su balanse pateikiamomis vertėmis.

Be techninę ilgalaikio turto būklę apibūdinančių koeficientų, gali būti skaičiuojami ir dar keli analizę papildantys rodikliai, specializuoti tam tikrai ūkio šakai. **Techninis darbo aprūpinimas ilgalaikiu materialiuoju turtu**, kuris parodo ilgalaikio materialiojo turto vertę, skaičiuojamą darbuotojams, dirbantiems didžiausioje pamainoje. Tokia šio rodiklio formuluotė labiausiai tinka gamybinės įmonės analizei, tačiau paslaugų įmonei identišką rodiklį galima skaičiuoti dalinant ilgalaikio materialiojo turto dalį, priskirtą tam tikrai darbuotojų grupei, iš toje grupėje esančių darbuotojų skaičiaus. Detalizuotas ilgalaikio turto panaudojimo efektyvumo skaičiavimas yra naudingas tuo, kad nepaisant skirtingų įmonių apimčių, šiuos rodiklius galima palyginti tarp ta pačia veikla užsiimančių įmonių.

Techninis darbo aprūpinimas aktyviuoju ilgalaikiu materialiuoju turtu- šis koeficientas yra labai panašus į aptartą ankstesnėje pastraipoje, esminis jų skirtumas, kad šis rodiklis identifikuoja pamainoje dirbantiems darbuotojams tenkančio aktyviojo ilgalaikio materialiojo turto dalį. Paslaugų įmonei, kurios veikla yra imli ilgalaikiam materialiam turtui galima skaičiuoti panašų rodiklį, dalijant specifiskiausią aktyviojo ilgalaikio materialiojo turto dalį iš ja besinaudojančių darbuotojų skaičiaus.

Šiame poskyryje aprašomi papildomi koeficientai yra priedas prie anksčiau aptartų įmonės ilgalaikio turto apyvartumo ir pelningumo rodiklių ir jais apibūdinamų įmonės rezultatų. Norint, įsitikinti, ar realus yra įmonės ilgalaikio turto efektyvumo didėjimas, galima visus išvardintus koeficientus lyginti tarpusavyje- tai parodo, ar tikrai didėjantis apyvartumas, pelningumas lemia didėjančią efektyvumą.

Jeigu apskaičiavus pelningumo, apyvartumo ir kitus šiame darbe minimus rodiklius, nenustatoma jokių rizikingų sričių, tokiu atveju galima naudoti kompleksinį ilgalaikio turto vertinimo metodą, kuriuo remiantis detalai analizuojamos visos ilgalaikio turto dalys ir joms būdingos neefektyvumo problemos. Nevienalypė ilgalaikio turto analizės forma yra pati efektyviausia, siekiant realaus, o ne tik skaičiuojamo rezultato.

**Kokybinė analizė.** Siekiant surasti priemonių valdyti ilgalaikio turto panaudojimo efektyvumą, neužtenka vien remtis tam tikrais rodikliais, nes tai tokia nevienalypė išteklių rūšis, kuriai negali būti taikomas bendras metodas tinkantis visoms situacijoms, įmonėms ar verslo šakoms. Įmonė, kuri priima sprendimus didinti efektyvumą per ilgalaikio turto naudojimo peržiūrą, turėtų ne tik pirmiausia turėti kokybiškai, o ne kiekybiškai išsianalizuoti esamą situaciją ir įsivertinti galimas teigiamų pokyčių tendencijas. Tai itin reikalinga tam, kad pavyktų apčiuopti pačius neracionaliausius sprendimus.



Ilgalaikio turto didinimas gali būti labai skausmingas procesas, jeigu tai kertasi su darbuotojų arba vadovų interesais. Šiai situacijai iliustruoti gali būti naudojamas paprastas pavyzdys- konsultacinė sėkmingai veikianti įmonė, kurios visi veiklai reikalingi ilgalaikio materialiojo turto išteklių yra nuomojami. Be to, siekiant mažinti nuomojamų patalpų plotą, priimami sprendimai leisti darbuotojams dirbti iš namų, o darbuotojams mokami priedai už tai, kad jie naudotųsi asmeniniais automobiliais. Situacija atrodo itin puikiai (rodikliai skaičiuojant turto apyvartumą, ilgalaikio turto grąžą- puikūs), tačiau vadovai įmonės vardu yra įsigiję brangius apartamentus Ispanijoje (tai yra vienintelis didelės apimties ilgalaikis turtas matomas įmonės finansinėse ataskaitose). Analizuojant tokią situaciją galima patekti į aklavietę, nes sprendimai, siekiant didinti naudojamo IT efektyvumą, yra įgyvendinti, rodikliai nėra prasti, nes didžioji reikalingo turto dalis nuomojama, o įmonės veiklos rezultatai geri, tai ir gražos koeficientai nesignalizuoja apie rizikingas sritis. Daugelyje įmonių susiklosto panaši situacija, kuriai spręsti bet kokie veiksmai neturės rezultatų ir yra tik dvi išeitys:

- 1) priimti „nepatogius“ sprendimus ir atsisakyti neefektyvaus įmonei ilgalaikio turto;
- 2) likti esamoje situacijoje, tačiau neinvestuoti lėšų ir laiko siekiant surasti sprendimų, kaip didinti ilgalaikio turto naudojimo efektyvumą.

Aukščiau aprašyta situacija gali būti daug sudėtingesnė, jei tai apima ne vadovų, o kitų susijusių grupių interesus, t.y. darbuotojus, dukterinių įmonių turtą ir pan., tačiau tokie pavyzdžiai iliustruoja, koks svarbus etapas yra probleminių sričių identifikavimas, informacijos dalinimas su ekspertais, nes galima ilgai analizuoti esamą situaciją ir nerasti išeičių bei efektyvumo sprendimų. 2 paveiksle pateikta schema, kurią analizuojant galima nusistatyti visus įmonės nagrinėjamos ilgalaikio turto dalies pelningumui svarbius veiksnius (šis pavyzdys labiau tinkamas vertinant gamybinės ir daug ilgalaikio materialaus kilnojamo turto turinčios įmonės, bet panašias schemas turto analizės metu galima susidaryti bet kurioje įmonėje). Nusistačius įvairių ilgalaikio turto dalių lyginamuosius svorius, galima ne tik išskirti neefektyviausias sritis, bet ir nusistatyti tikslus, kokie turi būti įmonės rezultatai. Jeigu pageidaujamas pokytis turi būti žymus ir tam sutinkama panaudoti visas reikalingas priemones- ilgalaikio turto peržiūros rezultatas bus kur kas efektyvesnis, nei tuo atveju, jeigu norima didinti „popierinį“ efektyvumą, kad pritraukti investuotojų ar kitų suinteresuotų grupių atstovų dėmesį. Kokybinis situacijos vertinimas, kuris gali vykti lygiagrečiai rodiklių skaičiavimui ir vertinimui yra neatsiejamas efektyvumo didinimo etapas, kitu atveju arba pokyčių duodamos naudos mastas bus kur kas mažesnis, arba bus sugaištamas laikas ir liekama toje pačioje situacijoje.

**Ekspertinis vertinimas-** tai labai panašus efektyvumo analizės metodas, kaip ir kokybinė analizė, tik pagrindinis nurodomas skirtumas- išorės ekspertų pritraukimas analizei atlikti. Šis procesas, pasirinkus kompetetingus ekspertus, gali būti efektyvesnis nei rodiklių skaičiavimu pagrįstas efektyvumo problematikos nagrinėjimas, tačiau savaimė aišku, kad kvalifikuotų specialistų įtraukimas yra kelis kartus brangesnis variantas nei analizė atliekama įmonės vidiniais resursais. Taip pat šis

analizės būdas gali būti atliekamas tik po sutarties, numatančios šalių atsakomybę, pasirašymo, nes vidinių duomenų atskleidimas didina riziką, kad nenaudinga įmonei informacija gali nutekėti į išorę ir pridaryti daug didesnės žalos nei neefektyvus turto panaudojimas. Nusamdyti ekspertai gali dalyvauti visuose efektyvumo valdymo etapuose ir netgi siūlyti savo efektyvumo modelius ar diegiamas programas ištekliams valdyti, tačiau autorės pateiktame modelyje ekspertų įtraukimas laikomas kaip papildoma opcija problemų identifikavimo etape toms įmonėms, kurios neturi pakankamos kompetencijos specialistų tokiam modeliui diegti.

Siekiant ilgalaikio turto efektyvumo įvertinimo, galima atlikti pilną arba dalinę analizę, skiriant didžiausią dėmesį toms sritims, kuriose planuojami pokyčiai.

Atlikus ilgalaikio turto naudojimo efektyvumą apibūdinančių rodiklių analizę, galima daryti išvadą, kad nė vieno rodiklio reikšme visapusiškai pasikliauti negalima ir šie rodikliai gali būti naudojami ilgalaikio turto efektyvumo vertinimui, tik su sąlyga, jeigu analizė yra papildoma kita rodikliuose nepateikiama informacija. Didžiausias rodiklių trūkumas- juose neįvertinami naudojamo ilgalaikio turto generuojami kaštai ar kita specifinė tik su ilgalaikiu turtu susijusi informacija. Koeficientai apskaičiuojami dažniausiai iš dviejų kintamųjų ir tokia skaičiavimo metodika neleidžia įvertinti kitų susijusių veiksnių įtakos. Rodiklių nevisapusiškumas leidžia daryti prielaidas apie hipotezės pagrįstumą, nes individualiai vertinant rodiklių pateikiamą informaciją, galima skirtingai interpretuoti esamą situaciją. Tokia rodiklių problematika gali būti susiklosčiusi istoriškai, nes ilgalaikio turto valdymui nebuvo skiriamas išskirtinis dėmesys, o su juo susijusių problemų sprendimas buvo integruojamas į visumą. Taip pat, siekiant kokybiško įmonės analizės rezultato, taikant siūlomą modelį, būtina sąlyga turėtų būti, kad bent dalis šių rodiklių turėtų būti skaičiuojami ir pateikiami kartu- taip sumažinama analizės klaidų tikimybė ir galima tiksliau įvertinti atliekamų veiksmų rezultata rodikliams ir nustatyti realų pokyčių mastą.

Apibendrinant šiame skyriuje pateikiamus efektyvumo vertinimo metodus, galima daryti prielaidą, kad tinkamiausio būdo pasirinkimą, nulemia nagrinėjamos įmonės specifika. Be to reikia nepamiršti, kad analizė turėtų būti atliekama tik po to, kai įvertinama, kokia siekiama ilgalaikio turto efektyvinimo nauda įmonei ir kokie su šiuo procesu susiję kaštai. Esant vadovybės sprendimui diegti pasiūlytą modelį, reikia nusimatyti prioritines sritis siūlomų sprendimų įgyvendinimui- tam gali būti atliekama analizė, pasitelkiant esamų darbuotojų arba papildomai samdomų ekspertų patirtį.

Jeigu yra galimybė palyginti gautus rezultatus su kitos įmonės ar šakos rezultatais ir išsamiai peržiūrėti įmonės valdomo turto sąrašą- paprasčiausias metodas yra pagrindinių ir, esant poreikiui, papildomų rodiklių skaičiavimas. Šiuo metodu gali ilgalaikio turto vertinimą atlikti bet kuris įmonės darbuotojas, turintis priėjimą prie su ilgalaikio turto valdymu susijusių duomenų.

## 2.2. Ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo lygio įvertinimas

Efektyvumo analizės esmę geriausiai apibūdina jos tikslas ir uždaviniai. Šios ilgalaikio turto analizės tikslą būtų galima apibūdinti kaip objektyvios informacijos teikimą pagrindiniams vartotojams- įmonės vadovams arba darbuotojams, susijusiems su sprendimų įgyvendinimu. Taip pat ji turi padėti atsakingiems asmenims priimti sprendimus, kurie padėtų efektyvinti ilgalaikio turto naudojimą. Tokio pobūdžio rodiklių analizė teikia gana daug išsamios informacijos, kurią vartotojai gali naudoti įvairiems tikslams. Norint atlikti tinkamą įmonės ilgalaikio turto efektyvumo įvertinimą, pirmiausia reikia išsiaiškinti finansinėje atskaitomybėje pateiktų duomenų turinį - šiam tikslui tikrinami finansinių ataskaitų (balanso, pelno/nuostolių ataskaitos ir kt.) rodikliai: tarpinės ir bendrosios sumos, jų tarpusavio ryšiai ir kt.

Ankstesniame poskyryje pateikiami ilgalaikio turto efektyvumo analizės metodai, kuriais gali būti grindžiamas visapusiškas įmonės efektyvumo lygio įvertinimas. Šioje darbo dalyje iš pateiktų rodiklių, kokybinės analizės ir/arba ekspertinio vertinimo modeliuojami įvairūs efektyvumo lygio nustatymo būdai. Siūlomos alternatyvos pateikiamos sudėtingumo didėjimo eile:

1) Pilnas ekspertinis vertinimas- šiuo atveju, visą situaciją nagrinėja ir vertina išorės ekspertai. Šis būdas yra paprasčiausias tuo atveju, jeigu įmonė savais resursais negali tinkamai pasirinkti rodiklių, jų apskaičiuoti ir komentuoti, siejant su vidine informacija. Šio metodo minusas, kad toks būdas itin brangus, o gauti rezultatai ir rekomendacijos, kuriomis remiantis reikėtų atlikti ilgalaikio turto pertvarkymą, gali neatnešti laukiamos naudos (tai taikytina ypač mažoms įmonėms).

2) Pagrindinių rodiklių (apyvartumo ir pelningumo) pokyčių tendencijų skaičiavimas-remiantis balanso duomenimis apskaičiuojami du koeficientai, priklausomai nuo jų tarpusavio kitimo tendencijų, galimi atvejai:

- a) Jeigu abu rodikliai keičiasi teigiama kryptimi- geriau įdarbinamas turtas sąlygoja pelningumo rodiklių augimą (teigiamas rezultatas);
- b) Jeigu rodiklių tendencijos skiriasi, pvz. turto apyvartumas auga, o pelningumas mažėja- reikia atkreipti dėmesį, ar paskutiniaisiais laikotarpiais neišaugo turto išlaikymo kaštai. Esant atvirkščiai situacijai, kai turto pelningumas auga, o apyvartumas mažėja- rodiklių sąveika dažniausiai žymi dideles atnaujinto turto apimtį, kurios padeda sumažinti ilgalaikio turto generuojamas sąnaudas.
- c) Jeigu abiejų rodiklių tendencijos rodo neigiamą pokytį ilgu laikotarpiu- galima daryti išvadas apie dideles problemas ilgalaikio turto struktūroje ir neatidėliotiną poreikį priimti reikalingus valdymo sprendimus. Tokiu atveju ilgalaikio turto apyvartumo rodiklio nepalankios reikšmės žymi nepakankamą turto panaudojimą pajamoms uždirbti arba per dideles nenaudojamo ilgalaikio turto apimtį. Turto gražos rodiklio nepalankios reikšmės

ribos leidžia papildomai daryti prielaidas apie ilgalaikio turto generuojamų sąnaudų dideles apimtis.

3) Pagrindinių rodiklių (apyvartumo ir pelningumo) pokyčių tendencijų skaičiavimas papildomas kokybinės analizės arba ekspertinio vertinimo metu gautais duomenimis. Papildoma informacija, susieta su įmonės politika ir vadovybės nurodomu siektinu rezultatu, gali iš esmės pakeisti požiūrį į pagrindinių rodiklių apskaičiuotomis reikšmėmis atliktą vertinimą. Priklausomai nuo vadovybės sprendimų, 2 punkte daromas prielaidas galima koreguoti atitinkamai:

- a) Jeigu abu rodikliai keičiasi teigiama kryptimi, tačiau žinoma informacija, kad nebuvo įgyvendinti jokie racionalūs sprendimai, keičiantys realų ilgalaikio turto naudojimo efektyvumą, daroma išvada, kad turtas vis dėlto gali būti naudojamas neracionaliai. Rodiklių kitimas tokiu atveju labiau susijęs su pelno ir pajamų augimu, o ne su efektyvesniu ilgalaikio turto panaudojimu- didėjančios pardavimų ir pelno apimtys nulemia teigiamas rodiklių pokyčių tendencijas (pasiekiamas „popierinis“ ilgalaikio turto naudojimo efektyvumas);
- b) Jeigu rodiklių tendencijos skiriasi, pvz. turto apyvartumas auga, o pelningumas mažėja- galima identifikuoti išaugusius turto išlaikymo kaštus. Tokia išvada daroma, vertinant tik rodiklių tarpusavio santykį, tačiau žinant papildomą informaciją apie įmonės veiklos specifikos ar strateginės politikos pasikeitimą, galima koreguoti pradinį vertinimą. Vienas iš galimų pavyzdžių- įvertinus potencialių pirkėjų elastingumą kainos pokyčiui, nustatoma nauja įmonės strategija – nedidinant naudojamo turto apimties gaminti kuo daugiau pigesnės produkcijos, didinti jos pardavimus ir tokiu būdu uždirbti didesnes pajamas. Pelningumas gali mažėti dėl tokios veiklos tęstinumui reikalingų papildomų sąnaudų- naujų produktų įvedimo į rinką kaštų arba dėl mažesnės pelno maržos, t.y. nesusijusių su ilgalaikio turto panaudojimo efektyvumu veiksnių.
- c) Jeigu abiejų rodiklių tendencijos rodo neigiamą pokytį ilgu laikotarpiu- galima daryti išvadas apie dideles problemas ilgalaikio turto struktūroje ir neatidėliotiną poreikį priimti reikalingus valdymo sprendimus. Tokias išvadas galima ignoruoti trumpu periodu naujai įkurtoje įmonėje, kol laimima rinkos dalis, tačiau ilgu laikotarpiu neigiamų rodiklių tendencijų negalima ignoruoti, norint ir toliau vykdyti veiklą.

4) Visų 2.1. poskyryje išvardintų rodiklių skaičiavimas ir jų tarpusavio sintezė. Kadangi ne visi siūlomam modeliui parinkti rodikliai yra susiję tarpusavyje, todėl šį ilgalaikio turto vertinimo metodą, rekomenduojama atlikti etapais:

- I etapas. Apskaičiuojamas ilgalaikio turto apyvartumo ir viso turto gražos rodiklis. Šių rodiklių tarpusavio sintezės metu galimos išvados apie ilgalaikio turto panaudojimą pateikiamos 2 šio poskyrio punkte;

- II etapas. Papildomai skaičiuojami ilgalaikio turto techninę būklę apibūdinantys atnaujinimo, likvidavimo, nusidėvėjimo, naudingumo koeficientai. Siekdamas pagerinti tam tikro materialiojo ilgalaikio turto techninę būklę įmonės neretai bando ne tik pagerinti, bet ir pakeisti funkcinės šio turto savybes: turtas remontuojamas, rekonstruojamas ar kitaip pertvarkomas. Atliekant analizę svarbu nustatyti, ar ilgalaikio materialiojo turto rekonstravimo ir remonto darbai pagerino ar nepagerino naudingąsias turto savybes, pakeitė ar nepakeitė turto naudingo naudojimo laiką. Galimas ilgalaikio turto naudingumo vertinimas, priklausomai nuo apskaičiuotų reikšmių:
  - a) Jeigu teigiamos ilgalaikio turto apyvartumo ir turto pelningumo reikšmės koreliuoja su teigiamomis techninę būklę apibūdinančių rodiklių reikšmėmis- ilgalaikio turto naudojimo efektyvumas pasiekiamas, naudojant geros techninės būklės turtą.
  - b) Jeigu teigiamos pagrindinių rodiklių reikšmės koreliuoja su neigiamomis techninę būklę apibūdinančių rodiklių reikšmėmis- ilgalaikio turto naudojimo efektyvumas gali pradėti mažėti dėl senstančio ilgalaikio turto ir mažėjančio jo naudojimo efektyvumo.
  - c) Jeigu neigiamos pagrindinių I etapu skaičiuojamų rodiklių reikšmės yra siejamos su geros techninės būklės turtu- ilgalaikio turto panaudojimo neefektyvumas yra neišnaudojamas pajamoms uždirbti ir pelnui didinti.
  - d) Jeigu neigiamos ilgalaikio turto būklę apibūdinančių rodiklių reikšmės papildo nepalankias ilgalaikio turto apyvartumą ir pelningumą žyminčių koeficientų reikšmes- būtina kuo greičiau imtis veiksmų susijusių ne tik su ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo didinimu, nes ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo problemas lemia ne tik neefektyvūs ilgalaikio turto išnaudojimo sprendimai, bet ir prasta naudojamo ilgalaikio turto techninė būklė.
- III etapas. Papildomai skaičiuojamas techninio darbo aprūpinimas materialiuoju turtu. Šis rodiklis yra tik vienas iš galimų metodų, įvertinti, kaip aktyvusis turtas yra susijęs su žmogiškąja darbo jėga didžiausioje pamainoje arba (jeigu įmonėje darbas organizuojamas tik viena pamaina- didžiausiu turtu besinaudojančių vienu metu darbuotojų skaičiumi. Siekiant tinkamai įvertinti apskaičiuoto rodiklio reikšmę, reikalinga ir kokybiškai (ekspertiniu vertinimu) įvertinti, ar apskaičiuotas santykis yra pakankamas efektyvumui didinti ar išlaikyti. Siekiant išsiaiškinti realų aktyviosios turto dalies išnaudojimą, autorė siūlo palyginti šio apskaičiuoto rodiklio reikšmę su identiško rodiklio reikšme, tik naudojama ilgalaikio turto apimtis dalinama iš vidutinio juo besinaudojančių darbuotojų skaičiaus. Palyginus pirmąjį rodiklį su adaptuotoju, galima realiau vertinti naudojamo ilgalaikio turto efektyvumą, remiantis šiomis sąlygomis:

- a) Jeigu vidutinis darbuotojų skaičius yra artimas maksimaliam darbuotojų skaičiui- palaikoma ilgalaikio turto apimtis yra reikalinga veiklos tęstinumui užtikrinti ir dažniausiai turtas išnaudojamas maksimaliai.
- b) Jeigu vidutinis darbuotojų skaičius yra ženkliai mažesnis nei didžiausioje pamainoje galimas darbuotojų skaičius- vadinasi palaikoma aktyviojo ilgalaikio turto apimtis yra ženkliai didesnė nei dažniausiai naudojama aktyviojo turto dalis.

5) Pats išsamiausias siūlomas efektyvumo įvertinimo variantas- 4 punkte pateiktų rodiklių skaičiavimas, derinamas su kokybinės analizės ar ekspertinio vertinimo rezultatais. Išvados turėtų būti panašios į 4 punkte pateiktas rodiklių vertinimo išvadas, tačiau įvertinus kokybinius aspektus, galimas tikslesnis efektyvumo valdymo sprendimų suformavimas.

Šiame skyriuje pateikiamas modeliavimas, vaizduojantis pasirinktų ilgalaikio turto efektyvumo analizės metodų ir jų metu padaromų išvadų pilnumo lygį. Nebūtinai paprasčiausias metodas yra pats neefektyviausias, tačiau būtina atsižvelgti į kiekvieno metodo atnešamą naudą tolesniam sprendimų procesui ir to metodo būdu atliekamos analizės kainą. Šiuo atveju, autorės siūloma modelio schema yra skirta ir toms įmonėms, kuriose specialistų, galinčių vadovaujantis ekspertine patirtimi įvertinti ilgalaikio turto naudojimo efektyvumą nėra, todėl ekspertų pritraukimas iš išorės gali būti santykinai per brangus procesas. Remiantis 1 paveiksle pateiktu efektyvumo valdymo modeliu, autorė siūlo analizei maksimaliai išnaudoti visų paprastai apskaičiuojamų rodiklių suteikiamą informaciją ir su vadovu įsitraukimu, ją kokybiškai įvertinti ir iš karto atmesti tuos valdymo sprendimus, kurie kertasi su įmonės politika arba atsižvelgiant į pasiūlymų naudą, koreguoti įmonės politiką.

Taip pat nagrinėjant rodiklių tarpusavio sintezę, pateikiami papildomi įrodymai hipotezei pagrįsti - analizuojant autonomiškai apskaičiuotas rodiklių reikšmes ir vien vadovaujantis joms priskirtomis teigiamų reikšmių kitimo intervalais, galima klaidingai įvertinti esamą situaciją, nes daugeliu atveju koeficientų pokyčių priežastis gali būti mažai susijusi ar net visai nesusijusi su ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo pokyčiais.

### **2.3. Paslėpto ilgalaikio turto naudojimo (ne) efektyvumo nustatymas**

Šiame darbe atskleidžiama visa veiksmų seka, kaip nustatyti, ar efektyviai valdomas turtas, kaip pasirinkti rodiklius naudojamo turto efektyvumo įsivertinimui ir kaip jį valdyti. Jeigu siūlomos analizės ir rodiklių skaičiavimo etape ima ryškėti ilgalaikio turto panaudojimo spragos, vadinasi įmonėje turto potencialas neišnaudojamas ir šių trūkumų šalinimas gali atnešti finansinės naudos įmonei. Autorės nuomone, literatūroje nėra tobulo rodiklio ar schemos, kuri leistų įvairiapusiškai išnagrinėti ilgalaikio turto efektyvumą, remiantis pačios įmonės pasirinkta politika, todėl daugelis

skaičiavimų ir prognozių gali būti neefektyvūs dėl rodikliais neišmatuojamų veiksnių. Kadangi dažniausiai efektyvumo didinimas užsibaigia tame etape, kai rodikliai atitinka šakos rodiklius arba teorines siektinas reikšmes, šioje darbo dalyje bandoma parodyti kelis konceptualius pavyzdžius, kur gali slypėti neišnaudotas efektyvumas itin efektyviais rodikliais apibūdinamoje įmonėje.

### **1. Pasirinkimas tarp nuomoto ir nuosavo ilgalaikio turto**

Taikant įmonių naudojamo ilgalaikio turto valdymo planavimą bei turint galimybę šį valdymą vertinti ir kontroliuoti efektyvumo palyginimo pagalba, tikslinga palikti pakankamai plačią diskreciją priimant sprendimus dėl to, kokį turto naudojimo būdą pasirinkti. Galimos dvi pagrindinės alternatyvos:

- 1) Ilgalaikio turto turėjimas nuosavybės teise;
- 2) Ilgalaikio turto nuoma.

Pirmoji alternatyva visada taikytina tada, kai ilgalaikio turto turėjimas nuosavybės teise pageidautinas dėl jo simbolinės, kultūrinės, istorinės reikšmės, specifiškumo, reikšmės įmonės veiklos užtikrinimui saugumui ir panašių priežasčių. Tačiau, užsienio didžiųjų korporacijų pavyzdžiu remiantis, visais kitais atvejais, kai reikiamas reikalingas ilgalaikis turtas yra mažai specifiskas konkrečiai funkcijai vykdyti, labiausiai ekonomiškai pagrįstas turto naudojimo būdas yra nuoma. Ji gali įgauti kelias formas.

- 1) Turimas turtas gali būti parduodamas kitam subjektui kartu su teise toliau tą patį ilgalaikį turtą nuomotis iš anksto sutartomis sąlygomis.
- 2) Ieškant reikiamo nuomotis ilgalaikio turto rinkoje.
- 3) Sudaryti panaudos sutartis su susijusiomis šalimis (darbuotojai, dukterinės įmonės ir pan.).

Pirmoji forma labiausiai tinkama, kai turimas ilgalaikio turto objektas nėra labai patrauklus daugeliui investuotojų, o antroji forma – kai turimas turto objektas yra itin patrauklus investuotojams ir įmonė galėtų gauti itin daug lėšų jį pardavusi. Ši nuomonė remiasi nuostata, jog jei būtų įgyvendintos visos priemonės efektyviam ilgalaikio turto naudojimo valdymui, nekilnojamojo turto nuoma iškiltų kaip vienas patraukliausių ir adekvačiausių ilgalaikio turto naudojimo būdų.

Jei įmonės jos vykdomos veiklos užtikrinimui reikalingą nekilnojamąjį turtą imtų nuomoti- tokia situacija už šiuo metu esančią būtų pranašesnė dėl tokių priežasčių:

- 1) sumažėtų ilgalaikio turto administravimo poreikis, nes dažnai nuomojantis turtą, jo eksploataciją ir aptarnavimą atlieka turtą nuomojanti įmonė.
- 2) įmonės galėtų operatyviau reaguoti į ilgalaikio turto poreikio pokyčius (pvz. jeigu tai nekilnojamas ilgalaikis turtas- galima mažinti ar didinti naudojamą plotą ar persikelti į kitą vietą) – tai daug sudėtingiau ir užima daugiau laiko, jei turtas priklauso nuosavybės teise;
- 3) būtų išlaisvintos labai didelės lėšos, kurias galima būtų panaudoti opiausioms reformoms vykdyti arba investuoti į pagrindinę įmonės veiklą, jos plėtrą;

4) Lietuvoje jau egzistuoja pakankama įvairaus turto pasiūla – norint pirkti nuomos paslaugas, nebereikia keisti keliamų reikalavimų produktams.

Kita vertus, darbe neteigiama, kad įmonės turimas ilgalaikis turtas privalo būti parduotas, o visai įmonės veiklai užtikrinti reikalingas turtas turi būti nuomojamas. Svarbiausia yra rinktis tokį ilgalaikio turto įsigijimo būdą, kokį pagrįstų esant racionaliausiu. Tikrųjų kaštų skaičiavimas ir rezultatų palyginimas su rinkos situacija užtikrintų, kad būtų įvykdytas adekvatus alternatyvų įvertinimas. Ir net tokiu atveju, kai būtų pagrindžiama, kad tam tikrus ilgalaikio turto objektus įmonei yra pigiau turėti, reikėtų įvertinti, ar tai tikrai reikalinga. Juk įmonės nesigamina sau savo veiklos tęstinumui užtikrinti reikalingų pieštukų ar automobilių, nors galbūt ilgainiui tai irgi gali pasirodyti pigiau nei paprasčiausiai pirkti.

Turime įmonę UAB „Du gaideliai“, kuri vykdo konsultacinę veiklą ir joje dirba 40 žmonių. Įmonei labai svarbi vieta, kurioje įsteigti biurą, nes geras susisiekimasis su visomis miesto dalimis, buvimas šalia kitų didelių įmonių ( bankai, valstybinės įstaigos ir kt.), bei patogus privažiavimas klientams- sėkmingo verslo pagrindas. Kadangi įmonės paslaugų teikimui specifinis turtas nėra reikalingas, tai galima preliminariai paskaičiuoti, koku būdu įsigyti turtą- pirkti, pirkti iš skolintų lėšų ar nuomotis. Tarkime, kad įmonės veiklai užtikrinti yra reikalingas toks ilgalaikis turtas:

- 1) Administracinės patalpos - norint užtikrinti higienos reikalavimus ir teisės aktus, skaičiuojame, kad būtina turėti 400 m<sup>2</sup> (minimaliai 6 m<sup>2</sup> vienam darbuotojui + 4 pasitarimų kambariai po 20 m<sup>2</sup> + bendrojo naudojimo patalpos)
- 2) Baldai (vienas stalas, viena darbo kėdė ir dvi dokumentų spintos vienam darbuotojui)- 40, 40, 80 vnt. atitinkamai.
- 3) Kompiuteriai- 40 vnt.

### 3 lentelė. Patalpų naudojimo alternatyvų variantai su pavyzdiniais skaičiavimais

Patalpų sąnaudos	Jei pirkti	Jei pirkti iš paskolos	Jeigu nuomotis
Administracinės patalpos, 400m <sup>2</sup>	400x8000= 3200000	3200000+palūkanos bankui kas mėnesį 15 m=4140000	3600000
Nusidėvėjimas per mėnesį	17777.78	23000	0
Sąnaudos per mėnesį (administravimo kaštai, šildymas, elektra, vanduo)	4000	4000	20000
Su patalpomis susijusios sąnaudos per 15 m.	3920000	4860000	3600000

Visuose skaičiavimuose taikomas tiesinis (tiesiogiai proporcingas) nusidėvėjimo skaičiavimo metodas. Remiantis vyraujančiomis rinkos kainomis, skaičiuojame, kad administracinių patalpų kaina



miesto centre būtų apie 8000 Lt/m<sup>2</sup>. Kad tą pačią pasiskolinti ir iš jos nusipirkti patalpas, bankų skaičiuoklės nurodo, jog kas mėnesį reikės mokėti apie 23000 Lt (paskolos įmoka+ palūkanos). Už patalpų nuomą miesto centre mokėdama po 50 Lt/m<sup>2</sup>, įmonė gauna ne tik patalpas, bet ir pastato administratoriaus prisiimamas su patalpų eksploatavimu susijusias išlaidas, įskaičiuotus komunalinius mokesčius, bei įsipareigojimus iš nuomotojo pusės rūpintis einamuoju remontu, patalpų draudimu ir kt. Turėdama nuosavas patalpas įmonė ne tik privalo pati rūpintis visais šiais aukščiau paminėtais klausimais, mokėti komunalinius, nekilnojamojo turto mokesčius, bet nusimatyti lėšų nenumatytoms išlaidoms- prakiuręs stogas, pratrūkęs vamzdis ir pan.

3 lentelėje pateiktuose skaičiavimuose matyti, kad labiausiai įmonei nepelninga pirkti turtą iš paskolos bankui, tai finansiškai neefektyvu ne tik todėl, kad lemia daug didesnes išlaidas, bet ir tai, kad dideli įsipareigojimai bankui gali sudaryti kliūčių ateityje, kai skolintos lėšos gali būti būtinos įmonės veiklai užtikrinti.

Šią situaciją taip pat reikėtų įvertinti ir tuo aspektu, kai įmonė turi pakankamai pinigų ir svarsto, kur juos investuoti- į ilgalaikio turto pirkimą ar į išvestines finansines priemones. Nekilnojamojo turto pirkimas yra naudingas tuo, kad vieną kartą investavus, po to kas mėnesį nebereikalingi pinigų srautai mokesčiui už nuomą, juos galima investuoti į pagrindinės vykdomos veiklos efektyvinimą. Taip pat, įsigyti pastatai yra puikus užstatas, norint pasiimti paskolą iš banko. Ilgalaikio turto pirkimas gali būti laikomas ir kaip ilgalaikė investicija, pigiai nupirkusi įmonė ir po tam tikro laiko ją pardavusi gali gauti teigiamą rezultatą.

Nuomojamo turto finansinę naudą galima skaičiuoti tokiais aspektais:

- a) kaip sutaupytų palūkanų sumą, jeigu turtas būtų buvęs perkamas iš skolinto kapitalo;
- b) kaip pinigų sumą, kurią būtų galima investuojant išlaisvintus pinigus į investicinius produktus.

Atsižvelgiant į rinkoje susiklosčiusią padėtį, gavus palankius nuomos ar turto įsigijimo pasiūlymus, įmonės gali pasirinkti, kuriuo ilgalaikio turto įsigijimo / naudojimo būdu pasinaudoti- pirkti ar nuomoti.

Apsisprendimą galėtų palengvinti ir aukščiau aprašyti analizės metodai, tarkim galima apskaičiuoti ilgalaikio turto apyvartumo rodiklį, kuris skaičiuojamas visus pardavimus dalinant iš ilgalaikio turto. Jis parodo, rodo, kiek kartų per metus "apsiverčia" įmonės ilgalaikis turtas. Pats šios turto grupės pavadinimas sako, kad jis skirtas ne vieneriems metams, todėl natūralu, jeigu jo apyvartumas yra gerokai mažiau nei vienetas. Mažesnis nei šakos ilgalaikio turto apyvartumo rodiklis gali reikšti, kad arba pajamų apimtis yra per maža, arba ilgalaikio turto kiekis yra per didelis.

Sprendimo priėmimui lemiamos įtakos turi ir įmonės lūkesčiai, plėtros galimybės ir pan. Įmonės, kurioms svarbus žmonių srautas arba biuro geografinė vieta (magistraliniai keliai - logistikos įmonėms), nesirinks patalpų vien tik pagal kainą ar palankias nuomos sąlygas. Pastaruoju metu vis

labiau vertinami didieji verslo centrai, nes juose įsikūrę daug įmonių (notarai, bankai) ir t.t. Taip pat priklauso nuo to, kuriam laikui ketinama įsikurti, vertinamas privažiavimas, patalpų dydis, išplanavimo tinkamumas. Žinoma, kaina ir prestižas taip pat vaidina labai svarbų vaidmenį. Nuo įmonės vidaus politikos ir strategijos priklauso, kaip bus nuspręsta - patalpas statytis, pirkti ar nuomotis. Kiekvienas iš variantų turi savus pranašumus ir trūkumus.

Jei statytis, reikia apgalvoti, kiek laiko tai užtruks (pridėti dar atsargą), kiek laiko reikės dirbti kitur ir mokėti nuomą - ar kompanija „patemps“ tokią finansinę našą. Vidutiniškai statyba užtrunka apie 1-1,5 metų, papildomai derinimas, leidimai ir t.t. Reikia atsižvelgti į banko sąlygas, nes prie sklypo kainos, statybos kaštų ir nuomos mokesčio prisidės palūkanos bankui. Pranašumas - patalpos bus tokio dydžio, išplanavimo ir interjero, kokio pageidaujate ir koks reikalingas, nereikės derintis prie sąlygų (gera vieta, bet blogas privažiavimas, arba nepatogus susisiekimas su sandėliu, arba vietos trūkumas (kai kurios įmonės tiesiog priverstos turėti keletą biurų mieste: pardavimo skyrius - kur didesnis žmonių srautas, sandėlis - už miesto, administracija - kur įmonė įsikūrė pirmiausia (nes taip lengviausia ją rasti seniems klientams, nereikia keisti reklamos ir pan.)).

Perkant, pranašumas prieš nuomojamas patalpas tas, kad pirkėjai tampa patalpų šeimininkais, nereikia nieko derinti, aiškumas dėl ateities, o prieš statomą biurą - kad galima įsikelti ir pradėti dirbti iškart. Nusipirkus patalpas, galima derėtis su kaimynais (pvz., dėl privažiavimo remonto). Jei patalpos - įmonei optimalus variantas pagal vietą, patalpų kokybę, reikalingas komunikacijas, kainą, ir ketinama dirbti toje vietoje ilgai ir yra galimybės plėtrai (jei kompanija ketina ateityje plėstis), tuomet patalpas apsimoka pirkti.

Nuomotis verta, jei nuomos kaina per keletą metų nesiels biuro vertės. Yra apskaičiuota, kad nuoma turi atsipirkti, patalpas išnuomojus 10 - 15 metų. Patalpos nuomojamos su perspektyva mažiausiai 5 metams, tai turi atsispindėti įmonės strategijoje. Jeigu įmonės darbui nėra svarbi vieta, nekeliami ypatingi reikalavimai privažiavimui, žmonių srautui, kaimynystei, patalpų dydžiui ar išplanavimui, o ypatingą vaidmenį vaidina kaina (ypač pradedantiems savo verslą), tada patalpas verta nuomotis.

Nuomojant patalpas, svarbu išsiaiškinti, koks nuomojamųjų patalpų statusas: ar jos gyvenamosios, ar komercinės. Komercinės patalpos būna suskirstytos į kelias grupes (kavinei, prekybai, paslaugoms, sandėliui) ir turi būti naudojamos pagal oficialią paskirtį, nors nemaža dalis įmonių dabar nuomojasi gyvenamuosius butus ir juose dirba, nes taip pigiau, ypač, jei nereikia žmonių srauto ir kolektyvas nedidelis (kompiuterinių paslaugų įmonės, NT agentūros, logistai ir t.t.).

Nuo pasirinkto termino priklauso mokami nuomos mokesčiai. Geriau ilgalaikė sutartis ir sutarties peržiūrėjimo galimybė. Neretai formulėmis apibrėžiama, kaip bus skaičiuojama nuoma ilgalaikiui terminui (20 m.). Dažniausiai sudaroma ilgalaikės nuomos sutartis su galimybe peržvelgti

sutartį kas 3 metus. Būtina atsižvelgti į nuomos apmokėjimo sąlygas (ar lanksčios), ar bus mokama į priekį. Paprastai mokama už einamąjį mėnesį ir paliekamas vieno mėnesio užstatas.

Yra ir kitų niuansų: reiktų išsiaiškinti, ar žemė šalia nuomojamųjų patalpų yra nuomotojo (pvz., ar pastatui priklauso automobilių stovėjimo aikštelė). Taip pat būtina sužinoti, ar patalpos nėra areštuotos, įkeistos, ar kiti asmenys neturi registruotų teisių į nuomojamas patalpas (kitiems asmenims gali būti leidžiama naudotis dalimi sandėlio, praeiti per nuomojamas patalpas ar naudotis bendro naudojimo patalpomis). Taip pat labai svarbus faktas, renkantis patalpas, ar nuomojamos patalpos nėra įtrauktos į nekilnojamojo kultūros vertybių registrą - gali pasitaikyti taip, kad be leidimų nebus galima padaryti jokių reikalingų pakeitimų. Nuomotojas gali neleisti arba reikalauti papildomo mokesčio, norint kabinti iškabas ar kitą išorinę reklamą patalpų išorėje. Reikia suderinti, ar įgyjama teisė tik naudotis patalpomis, ar ir jas keisti, ar nuomotojas sutiks kompensuoti tokias išlaidas - labiausiai tikėtina, kad bus įskaitomos išlaidos į nuomos mokesčių. Taip pat nuomininkas nuomotojo leidimu pats gali pagal pageidavimus pertvarkyti biuro patalpas (įvesti ventiliaciją, įrengti atskiras duris ir pan.).

Teisininkai pataria nuomos sutartį įregistruota viešame registre - apsidrausti, kad po metų nuomininkai nebūtų išmesti - nors kiekvienas nuomotojas nori išnuomoti patalpas kuo ilgesniam laikui, tačiau gali susiklostyti situacija, kad keičiantis nekilnojamojo turto nuomos kainoms kitas nuomininkas gali nuomotojui pasiūlyti daug aukštesnę kainą už patalpas arba jas tiesiog nusipirkti. Į sutartį verta įtraukti punktą apie nuostolių atlyginimą, jei dėl nuo nuomininko nepriklausančių aplinkybių (pastate ar pastato išorėje vykdomų darbų) nuomininkas negalės naudotis patalpomis.

Atsižvelgus į aukščiau išdėstyta, reikia nenužmiršti pagrindinio pokyčių tikslo - efektyvumo. Netgi jeigu turto nuosavybės teisių pakeitimas į nuomotojo ir nuomininko santykius atitinka įmonės politiką, padeda pakoreguoti turto apyvartumo ir pelningumo rodiklius, pagrindinis dėmesys turi būti skiriamas visų kaštų palyginimui, nes grįžtant prie efektyvumo sąvokos, nereikia užmiršti, kad efektyvumas pirmiausia yra grindžiamas minimaliomis sąnaudomis ir finansine nauda, todėl pirmiausia reiktų įvertinti su ilgalaikio turto naudojimo kaštus, kurie turėtų tenkinti šią sąlygą:

*Nuosavo turto kaštai > Nuomojamo turto kaštai, arba*

*Administravimo (administracijos darbuotojų atlyginimai, su turto valdymu susiję) kaštai + komunaliniai mokesčiai nuosavose patalpose + kiti mokesčiai nuosavose patalpose + turto atstatymo ir palaikymo kaštai + draudimo įmokos + palūkanų kaštai, jeigu turtas pirktas iš skolinto kapitalo > patalpų nuomos kaina + komunaliniai mokesčiai + kiti mokesčiai (administravimo, priežiūros kaštai).*

Šios sąlygos rezultatas gali būti pirminis atsakymas į efektyvumo paieškose keliamus klausimus. Jeigu vis dėlto ši sąlyga patenkinama, galima daryti išvadą, kad sprendimai priimami vadovaujantis efektyvumo principais, t.y. siekiant mažesnių sąnaudų. Kad efektyvumas apimtų ne tik finansinius

motyvus, bet ir kitus aspektus, galinčius turėti įtakos kitų įmonės veiklos sričių efektyvumui žemiau pateikiami keli pavyzdžiai, kurie gali būti vertinami, norint pasiekti kokybinio efektyvumo didėjimo:

- 1) įmonės savininkų ar vadovų palaikymas- jeigu vadovai priimdami sprendimus dėl nuosavybės teisių pakeitimo, yra tvirtai įsitikinę tokio sprendimo efektyvumu, po to lengviau siekti ilgalaikių tikslų, bendraujant su nuomotojais ar kitomis susijusiomis šalimis;
- 2) darbuotojų vertinimas- labai svarbus tinkamas darbuotojų suvokimas, nes netinkama informacija apie patalpų pardavimus, galimus persikraustymus, gali nulemti motyvacijos mažėjimą, kuris interpretuojamas kaip įmonės rezultatų blogėjimas, artėjimas prie bankroto ar masinio etatų mažinimo. Viso to galima išvengti pasidalijus patvirtintais sprendimais anksčiau, nei apie sprendimus sužino rinka;
- 3) klientų vertinimas- šis aspektas bene vienas svarbiausių kokybinės analizės etape, nes jų akimis suprantamas situacijos vertinimas taip pat gali žymiai prisidėti prie įmonės sėkmės. Labai svarbu įvertinti klientų pasitenkinimą, jeigu dėl priimtų sprendimų keisis ne tik administracinių patalpų, bet ir su klientų aptarnavimu susijusių patalpų lokacija. Pigesnės patalpos gali būti nutolusios nuo pagrindinio klientų srauto arba kitais psichologiniais motyvais nepatrauklios pirkėjui. Šiam aspektui vertinti, galima užsakyti tyrimų tarnybų paslaugas arba savais kanalais atlikti klientų apklausą, kuri leistų atlikti ekspertinį klientų nuomonės įvertinimą.
- 4) kitų susijusių asmenų vertinimas- ypač svarbus toms įmonėms, kurių akcijomis prekiaujama akcijų biržoje, tačiau tinkamai pateikus šį sprendimą, galima išvengti neigiamo vertinimo ir netgi pasiekti teigiamų pokyčių.

Tinkamai įvertinus ne tik finansinius, bet ir kokybinius pasirinkimo aspektus galima siekti tikrojo efektyvumo, o ne tik to, kurį rodo apskaičiuoti efektyvumą apibūdinantys rodikliai. Jeigu derinamas rodiklių sintezės su kaštų įvertinimu metodas, tuomet siekiamas rezultatas gali priartėti prie maksimalaus.

## **2. Brangių įrenginių įsigijimas pajamoms neaugant, gali trumpu laikotarpiu mažinti turto apyvartumo ar pelningumo reikšmes, tačiau būti itin sėkminga investicija, vertinant ilgą laikotarpį.**

Tokių įrengimų pavyzdys gali būti toliau darbe nagrinėjamos bendrovės dukterinės įmonės „Baltic Data Center“ atliktos investicijos į itin išskirtinę technologiją - KyotoCooling [19], kurio dėka serverių aušinimui naudojamas lauko oras, galima sutaupyti iki 8 kartų elektros energijos. Lietuvoje 2009 metais pradėtas vykdyti šis projektas, buvo vienas iš pirmųjų pavyzdžių Europoje, kuriuo remiantis buvo plačiau komunikuojama apie tokias technologijas.

Išteklių kainoms augant, milijoninių investicijų atsipirkimo laikas gali sumažėti kelis kartus, taip pat mažėjanti priklausomybė nuo brangių gamtinių išteklių, suteikia daugiau autonomijos, siekiant kaštų taupymo, tačiau netgi patys racionaliausi sprendimai, gali smarkiai nulemti efektyvumo rodiklių

kitimą. Sutaupytos milijoninės sumos energetinių išteklių pirkimui, tiesiogiai nėra susijusios su efektyvumo rodikliais, tokių intervencijų naudą galima pamatyti tik tuo atveju, jeigu dėl žymaus sąnaudų mažėjimo, išauga įmonės pelnas- tuo atveju gali teigiamas rezultatas atsispindėti gerėjančiuose pelningumo rodikliuose.

Šis pavyzdys gali būti suprantamas kaip prieštaravimas idėjai, kad efektyvinimas turi būti susijęs su išteklių taupymu ir to siekiama minimaliomis investicijomis, kad turto dydis neaugtų, tačiau gyvenant ribotų, mažėjančių energetinių išteklių visuomenėje, visi išteklius taupantys sprendimai ne tik padeda įmonėms taupyti kitus resursus, bet ir kuria atsakingos įmonės įvaizdį, kuri gali būti patrauklesnė ne tik investuotojams, bet ir klientams.

### **3. Automobilių naudojimo efektyvumas**

Nagrinėjant daugelio įmonių pavyzdžius, kuriose siekiama didesnio efektyvumo arba susiduriama su neefektyvumu, problematinė ir sunkiai sprendžiama turto grupė yra transportas. Logistikos įmonėms- tai pagrindinis pajamų šaltinis, todėl tinkamai planuojant pervežimus, transportas dažniausiai yra maksimaliai panaudojamas. Be to, pati transporto specifika yra tokia, kurią sunkiai darbuotojai gali išnaudoti asmeninėms reikmėms. Kitose įmonėse, kuriose transportas yra tik iš dalies arba visiškai nesusijęs su paslaugų teikimu, labai sunku įvertinti tokio turto efektyvumą. Naudojami įvairūs būdai, kuriais gali būti koreguojami turto efektyvumo rodikliai, tačiau pati problematika niekur nedingsta. Rinkoje dažniausiai pasitaikantys transporto naudojimo būdai įmonėms reikmėms (pateikiami sprendimai gali būti naudojami ir kitų turto dalių analizei, priklausomai nuo įmonės specifikos):

1) nuosavybės teise įmonei priklausantys automobiliai- įmonė rūpinasi automobilių remontu, priežiūra, draudimu ir visais susijusiais kaštais. Jeigu įmonei tokių automobilių įsigijimas yra būtinas, norint užtikrinti veiklos tęstinumą- tokiu atveju efektyvumo didinimo priemonės yra susijusios su automobilių naudingo tarnavimo laiko pasirinkimu ir su darbuotojų ugdymu, kad automobilis būtų naudojamas tik darbo reikmėms.

Automobilio pasirinkimas- jeigu įmonės vadovybė itin daug dėmesio skiria automobilių nusipirkimui mažiausiais kaštais ir siekiant racionaliausio sprendimo, dažnai orientuojamasi į ekonominės klasės automobilius su mažomis kuro sąnaudomis. Tačiau pasitaiko tokių atvejų, kai automobilių pirkimas yra susijęs ne su efektyvumo didinimu, bet su mokesčių slėpimu, t.y. įmonės, siekdamos sumažinti apmokestinamąjį pelną, įsigyja brangaus turto, kurį stengiasi nudėvėti kuo greičiau ir taip sumažinti savo pajamų mokesťį. Tokiu atveju, įmonės veiklos apimčių neatitinkantys pirkiniai nėra pagrįsti turto efektyvumo didinimo siekiu, bet labiau susiję su vadovų sprendimu legaliais būdais sumažinti mokamus mokesčius valstybei. Kai turtas priklauso įmonei, tokių sprendimų mąstas labai gerai atsispindi turto apyvartumo ir grąžos rodikliuose, tačiau ir identifikavus problematiką efektyvumo didinimas yra neįmanomas, jeigu nesikeičia vadovybės sprendimai. Tokiu

atveju egzistuoja pasirinkimas tarp didėjančio turto realaus efektyvumo arba mažesnių mokamų mokesčių.

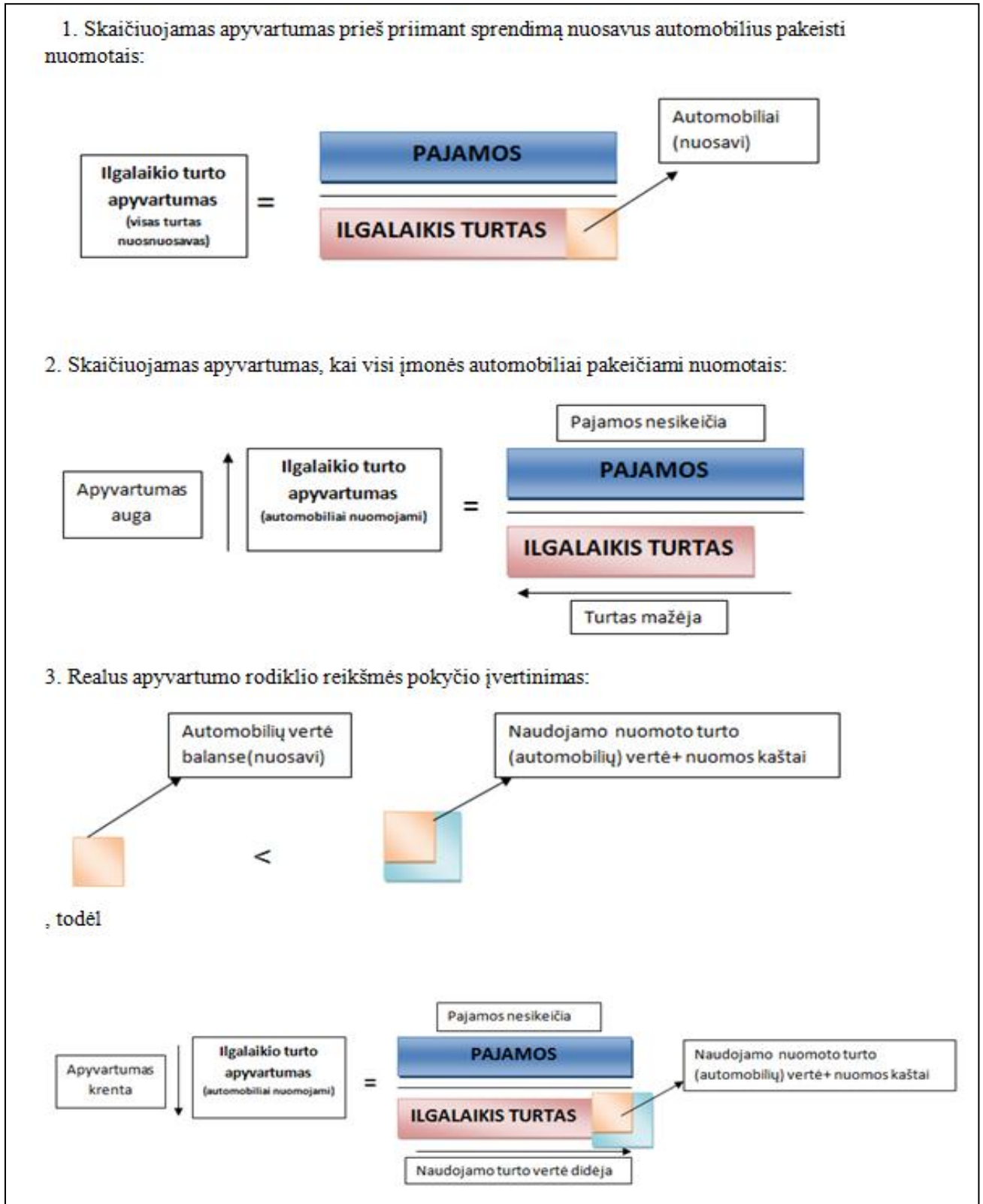
2) Lizingo būdu įsigyti automobiliai- situacija labai panaši į pirmąją situaciją, tik keičiasi lėšų, reikalingų turto įsigijimui savininkas. Tokiu atveju neracionalių sprendimų daroma žala įmonei yra dar didesnė, nes už kiekvieną neracionaliai panaudotą litą, reikia papildomai sumokėti ir pinigų skolinimosi (lizingavimo) kainą.

3) Veiklos nuoma. Šis turto naudojimo būdas yra viena pagrindinių priemonių ilgalaikio turto naudojimo efektyvumą apibūdinantiems rodikliams keisti, tačiau teigiami rodiklių pokyčiai gali būti nesusiję su efektyvesniu turto panaudojimu. Detaliau nuomos ir nuosavo turto pasirinkimą lemiantys veiksniai apibrėžiami dalyje „Pasirinkimas tarp nuomoto ir nuosavo ilgalaikio turto“. Pagrindinė problematika, kuri yra susijusi su automobilių pasirinkimo klausimu- kad siekiant išspręsti efektyvumo rodiklių klausimą, itin prabangūs automobiliai įsigijami veiklos nuomos pagrindu, užuot įsigijus juos iš įmonės investicijų, tokiu atveju apyvartumo rodikliai gerėja, nes turto dalis sumažėja, išaugusios sąnaudos mažina apmokestinamąjį pelną, tačiau turtas naudojamas taip pat neefektyviai.

Neefektyvaus panaudojimo aptikimo būdai:

- 1) Įmonės vadovų kompetencija ir skaičiavimų atlikimas. Šis dirbtinio efektyvumo didinimo modelis dažniausiai netaikomas tokiose įmonėse, kuriose pagrindinis tikslas yra sąnaudų mažinimas, kuris esant galimybei yra derinamas su kitų rodiklių, apibūdinančių efektyvumą didinimu. Priimant sprendimą atnaujinti automobilių parką, reikia detaliai apskaičiuoti, kaip šių pokyčių dėka ne tik turėti ekonomiškесnius automobilius, bet ir turėti ekonominę naudą.
- 2) Realus apyvartumo įvertinimas. Šio metodo idėja remiasi ilgalaikio turto vertės atstatymo principu- kai atliekami ilgalaikio turto pagerinimai, tokių išlaidų suma (nepaisant, kad tai gali būti ir sąnaudos) yra didinama ilgalaikio turto vertė ir po to ji nudėvima per numatytą metų skaičių. Autorės nuomone, yra neteisinga skaičiuoti apyvartumo rodiklius tik nuosavybės teise priklausančiam turtui, nes tokiu būdu išsikreipia tikrasis įmonės vaizdas. Gi apsiribojant ne konsoliduotu įmonės efektyvumo didinimo tikslu, o tik ilgalaikio turto efektyvinimu, galima pasiekti ne tik ilgalaikio turto popierinio efektyvumo didėjimo, bet ir realių sąnaudų augimo. 5 paveiksle pateikiami skirtumai tarp literatūroje aprašomo ir realaus rodiklio skaičiavimo būdų.
- 3) Apyvartumo ir pelningumo rodiklių sintezė. Jeigu apyvartumas skaičiuojamas 5 paveiksle vaizduojamu 2 atveju, kada sumažėjus nuosavam ilgalaikio turto kiekiui, apyvartumas didėja, o nuomojamas turtas nėra įvertinamas, tokiu atveju galima patikrinti rezultata, skaičiuojant abu pagrindinius ilgalaikio turto efektyvumo lygį apibūdinančius rodiklius. Šiuo atveju, neefektyvumas gali išryškėti tada, kai didelė turto dalis yra nuomojama ir naudojimosi kaštai iš karto išauga, o pajamos nedidėja, toks pasikeitimas lemia mažėjančią pelną. Neefektyvius turto apimties, grynasis pelnas gali sumažėti daugiau nei sumažėja valdoma turto apimtis Tokios

situacijos nustatymas gali būti vienas iš pavojaus signalų, kad apyvartumo didėjimas yra susijęs su sąnaudų augimu, o ne su efektyvumo didėjimu. Šio metodo minusas, kad tos įmonės, kurios siekia rodiklių reikšmių pasikeitimo ir tokius sprendimus priima prognozuodama galimą pelno augimą, dėl kurio neefektyvumą diagnozuoti gali būti sudėtinga.



5 pav. Apyvartumo rodiklių skaičiavimas, keičiantis turto nuosavybės formai

#### **4. Darbuotojų asmeninio turto naudojimas, įmonės funkcijoms užtikrinti, sudarant panaudos sutartis.**

Šis turto panaudojimo būdas gali būti kaip alternatyva, kai įmonė neturi galimybės įsigyti ir / ar išsinuomoti automobilių ar kito ilgalaikio turto. Šis būdas yra naudingas įmonei, nes darbuotojai, norėdami įsidarbinti į atitinkamas pozicijas, dažniausiai yra priversti turėti / įsigyti asmeninius automobilius ir juos naudoti darbo tikslais. Deklaruojama nauda darbuotojui - padengiami eksploacijos ir kuro kaštai. Toks sprendimas yra galimas efektyvumo didinimo variantas, nes esant tokiems santykiams, nereikia administruoti automobilių naudojimo, remonto, draudimo klausimų, taip pat išsprendžiamas neefektyvumo klausimas, kai darbuotojai tarnybinius automobilius naudoja asmeninėms reikmėms ir įmonė to negali sukontroliuoti. Privalumui įmonei: į apskaitą nereikia traukti nei nuomos sąnaudų, nei nusidėvėjimo kaštų, puiki galimybė mažinti įmonei priklausančio turto dydį, mažesnė rizika (nei veiklos nuomos sutarčių), nes lengva prisitaikyti prie darbuotojų pokyčių, įmonės dydžio ir veiklos apimties pasikeitimų. Skaičiuojant efektyvumo rodiklius, jų pokytis bus besąlygiškai teigiamas, nes mažėja ne tik sąnaudos, bet ir turto kiekis. Tačiau nei vienas iš turto naudojimo būdų nėra tobulas, kitaip rinkoje būtų tik viena automobilių naudojimo forma. Šio varianto pagrindiniai minusai yra sunkiai apskaičiuojami kiekybiškai, bet analizuojant sprendimus, juos galima vertinti kokybiškai. Įmonės vadovai, kurie gali turėti lūkesčių, tokiu būdu efektyvinti turto panaudojimą, turėtų įvertinti:

a) Esamų darbuotojų suvokiamą pokyčių mastą ir motyvaciją sutikti su tokiais pasiūlymais. Jeigu darbuotojai ima manyti, kad įmonė jų sąskaita siekia uždirbti daugiau pelno ir efektyvina veiklą, jų motyvacija ženkliai sumažėja, todėl yra rizika prarasti perspektyviausius ir labiausiai vertinamus darbuotojus. Kokia gali būti tokių pokyčių žala įmonei įvertinti sunku, tačiau kiekvienas vadovas gali įvertinti savo darbuotojų kompetenciją ir poreikį motyvuoti darbuotojus.

b) Įvaizdžio klausimą. Tarkim įmonė teikianti taksi paslaugas sugalvoja pertvarkyti automobilių parką būtent šiuo metodu. Jeigu ši įmonė anksčiau neturėjo jokio konkurencinio pranašumo ir nekūrė pridėtinės vertės, siūlydama klientams galimybę naudotis naujų, galbūt prabangesnių automobilių paslaugomis, tokiu atveju greičiausiai klientai nepajus žymaus pokyčių masto. Jeigu ši taksi įmonė buvo pozicionuojama kaip verslo atstovų kelionėmis besirūpinanti ir išskirinę prabangą siūlanti įmonė, tai staigus automobilių parko pasikeitimas, gali nulemti rinkos dalies praradimą, kuri gali nulemti daug didesnes įmonės pelningumo ir tolesnės veiklos problemas.

c) Atsiskaitymų su darbuotojais klausimas. Jeigu pasirenkant naudoti darbuotojų automobilius nesusitariama, kad bus padengiami tik kuro ir remonto kaštai, tokiu atveju reikia įsivertinti, ar kompensacijos už automobilio naudojimą ir už tai sumokami gyventojų pajamų mokesčiai neišaugins naudojamų automobilių sąnaudų daugiau nei juos naudojant ir administruojant



įmonės viduje.

d) Kiti svarbūs veiksniai, keičiantys požiūrį į ilgalaikio turto efektyvumo matavimą. Šioje darbo dalyje autorė daug dėmesio skiria tam, kad atkreiptų dėmesį, kokiomis priemonėmis siekti efektyvumo, kuris būtų susijęs su realiu veiklos pertvarkymu, o ne tik paremtas parodomųjų rodiklių vertinimu. Aukščiau išvardinti būdai yra tik maža dalis to, kas slypi įmonės finansinės atskaitomybės ataskaitose. Didelės įmonės, kurioms yra svarbus pasilyginimas su šakos rodikliais, stengiasi priimti sprendimus, kurie gerintų esamą padėtį, tačiau kiekviena įmonė turi daug niuansų, kuriuos galima pamatyti tik darant detalią įmonės analizę ir grupuojant ilgalaikį turtą ne tik pagal balanse pateikiamas eilutes, bet ir pagal objektus, paskirtį, panaudojimą.

### **5. Įmonių veikloje naudojamas apskaitoje visiškai nudėvėtas turtas.**

Šis atvejis dar kartą patvirtina daromą prielaidą, kad apyvartumo, pelningumo rodikliai turėtų būti skaičiuojami ne pagal balansines vertes, bet pagal realią naudojamo ilgalaikio turto vertę. Savaiame suprantama, kad dažniausiai įmonės taiko pasirinktą nusidėvėjimo skaičiavimo būdą, nepaisydamos, ar pasibaigus numatytam laikotarpiui turtas dar yra tinkamas naudoti. Tokiu atveju, turtas ir toliau yra įdarbinamas ir kuria pridėtinę vertę, nors jo vertė gali būti lygi vienam litui. Aišku, tokio turto atsisakymas ir pakeitimas nauju, gali sąlygoti didelius kaštus įmonei, tačiau kita vertus tokio turto naudojimas gali iškreipti efektyvumo didinimo galimybes, nes esamoj situacijoje su mažesne turto apimtimi yra uždirbama daugiau pajamų, negu įsigijus naują turtą. Tokios situacijos atskleidimui gali būti atliekama apyvartumo, pelningumo ir ilgalaikio materialiojo turto būklę apibūdinančių rodiklių sintezė.

### **6. Įmonių veikloje naudojamas trumpalaikis turtas arba sąnaudos yra pateikiamas ilgalaikio turto apskaitoje.**

Tai vienas sunkiausiai aptinkamų ir užfiksuojamų ilgalaikio turto valdymo atvejų, dėl kurio nepagrįstai yra didinama ilgalaikio turto apimtis, kuri vėliau nudėvima. Auditorių užfiksuoti rinkoje tokios veiklos pavyzdžiai:

- Ilgalaikio turto vertė didinama darbuotojų, susijusių su to turto administravimu, atlyginimų dydžiu. Ilgalaikio turto vertė didinama komplektuojant jį su mažaverčiu inventoriumi (dažniausiai pasitaiko projektinės apimties turto atnaujinimo metu);
- Trumpalaikis turtas (kai perkami keli vienetai) komplektuojamas į didesnius vienetus, komplektus ir pateikiamas apskaitoje kaip ilgalaikis turtas.

Abiem šiais aukščiau išvardintais atvejais, yra nepagrįstai didinama ilgalaikio turto vertė ir gali būti ribojamas efektyvumo didinimo būdų taikymas, nes darant inventorizaciją, fiksuojama, kad realaus turto yra atitinkamas kiekis, kuris nesutampa su apskaitoje fiksuojamu kiekiu. Tokie sprendimai, kaip suprantama, mažina įmonės ilgalaikio turto efektyvumo rodiklius, nors visęs likęs turtas gali būti naudojamas itin efektyviai. Su pagunda taikyti tokius apskaitos metodus, dažniausiai

susiduria didžiosios šalies bendrovės, kurių pelningumo rodikliai yra itin aukšti ir dalies turto paskirties pakeitimas, nėra pastebimas įmonių finansinėje atskaitomybėje. Jeigu ši praktika taikoma mažose įmonėse, tai tokių atvejų nustatymas, gali turėti įtakos efektyvumo didinimo poreikių formavimui, nes rodiklių fiksuojama situacija gali visiškai skirtis nuo realios situacijos įmonėje.

Išanalizavus darbe pateikiamus būdus, kaip gali būti slepiamas neefektyvumas arba kaip rodikliai gali suklaidinti informacijos vartotojus, dar kartą pasitvirtina darbe iškelta hipotezė, kuri teigia, kad besikeičiantys rodiklių rezultatai ne visada yra susiję su efektyvumo lygio pasikeitimu įmonėje. Pasitvirtinus hipotezei, būtų galima svarstyti apie autorės siūlomo modelio, kuris remiasi skaičiuojamų rodiklių rezultatais, efektyvumą. Nors siūlomas ilgalaikio turto naudojimo efektyvinimo būdas turi trūkumų, tačiau jis yra siūlomas kaip pradinis lygmuo, kuris gali padėti pasiekti teigiamų rezultatų įmonėse.

## **2.4. Ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo valdymo būdai**

Šiame darbe aptariamas ilgalaikio turto efektyvumo valdymo modelis yra skirtas įmonėse konstatuojamos problematikos pašalinimui, todėl ankstesniuose skyriuose itin daug dėmesio skiriama tai efektyvumo valdymo proceso daliai, kurioje išgryninamos ilgalaikio turto naudojimo problemos. Kaip jau buvo minima anksčiau, jeigu strateginės kryptys ilgalaikio turto naudojimui efektyvinti yra nustatytos anksčiau, prieš imantis šio tikslo įgyvendinimo- galima analizės dalis praleisti ir iš karto pradėti nuo valdymo etapo.

Efektyvumo valdymas, remiantis analizės rezultatais, savo ruožtu taip pat gali būti atliekamas dviem būdais- priimant sprendimus, susijusius su rodiklių valdymu arba didinant efektyvumą, atskiroms ilgalaikio turto dalims, kuriose kokybinės analizės ar ekspertinio vertinimo metu buvo pastebėtas efektyvaus panaudojimo trūkumas.

Efektyvumo valdymo sprendimai, siūlomi pagal rodiklių apskaičiuotas reikšmes:

1) Jeigu ilgalaikio turto apyvartumo ir turto gražos rodikliai keičiasi teigiama kryptimi ilgu laikotarpiu, dažniausiai daroma prielaida, kad ilgalaikis turtas panaudojamas pakankamai efektyviai, tačiau didžiausio efektyvumo siekiančios įmonės gali neapsiriboti pakankamu rodikliniu įvertinimu ir ieškoti būdų toliau efektyvinti ilgalaikio turto panaudojimą. Tokiu atveju didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas su ilgalaikio turtu susijusių išlaidų mažinimui. Nūdienos laikotarpiu puikiai galima išnaudoti ekologinio efektyvumo teoriją, kai remiantis aplinkosauginėmis idėjomis yra skatinama įmonės viduje mažinti išteklių vartojimą. Kadangi ilgalaikio turto naudojimas generuoja itin didelius kaštus dėl nesaikingo išteklių vartojimo, tai šis būdas šiuo metu ne tik padeda mažinti tokių išteklių vartojimą, bet ir gera įmonės reprezentacinę vertę. Galimi efektyvumo didinimo būdai:

- a) Jeigu įmonė naudoja pakankamai prabangius automobilius, siekdama taip parodyti klientams ir visuomenei savo gerą finansinę padėtį- tai tokių automobilių pakeitimas naujais, taupiais, mažalitrais, ekonominiais automobiliais gali būti grindžiamas ekologinėmis vertybėmis. Taip sutaupomi ne tik automobolių išlaikymo kaštai, bet ir sumažinamos išlaidos kurui, kurio kainos sparčiai auga.
- b) Nuomos kaip ilgalaikio turto įsigijimo būdo įvertinimas. Dažniausiai teigiamus ilgalaikio turto apyvartumo ir pelningumo rodiklius turi santykinai didelės įmonės, kurios gali svarstyti nuosavų naudojamų patalpų pakeitimą nuomotomis. Tokio efektyvumo valdymo būdas plačiau nagrinėjamas praktinėje dalyje.
- c) Darbuotojų įtraukimas į naują politiką ir skatinimas taupyti energetinius išteklius. Didelėse įmonėse elektros energijos sutaupymas vos keliais procentais, gali sąlygoti sąnaudų sumažinimą, skaičiuojamą milijonais litų. Šis nieko nekainuojantis būdas taupyti gali būti taikomas visoms darbuotojų naudojamoms išteklių rūšims.
- d) Diegtinų inovacijų pasirinkimas grindžiamas ne mažiausios kainos kriterijumi, o renkantis galbūt brangesnius, tačiau taupesnius, efektyvesnius sprendimus. Dar daugelyje įmonių naujo ilgalaikio turto pasirinkimas yra grindžiamas ne naujausių technologijų diegimu, o standartiniais rinkoje keliamais kriterijais atitinkamam produktui. Sparčiai tobulėjant technologijoms, siekiant lyderiauti ir turėti santykinai pranašesnę turta, reikia rinktis tuos produktus, kurie yra naujai įvedinėjami į rinką, nepopuliarūs, garantijomis grindžiamas ekonominės naudos rodiklis ir dėl nepopuliarumo siūlomi santykinai mažesne kaina nei bus pardavinėjami pasiekus tam tikrą paklausos lygį.

2) Jeigu rodiklių tendencijos skiriasi, pvz. turto apyvartumas auga, o pelningumas mažėja- reikia didesnę dėmesį skirti turto gražos rodikliui. Kaip jau buvo minėta vertinant tokių rodiklių derinį, galima pagrindinė priežastis, kad didesniu tempu nei augančios pajamos galėjo augti ir veiklos sąnaudos. Jeigu remiantis, papildoma informacija (kokybinės analizės rezultatais), galima nustatyti, kad augo sąnaudos nesusijusios su ilgalaikio turto naudojimu- tokiu atveju efektyvumas valdomas panašiai kaip šio poskyrio 1 punkte apibūdintu atveju. Jeigu nustatoma, kad didėjant apyvartumui augo ilgalaikio turto generuojamos sąnaudos, reiktų papildomai įvertinti ilgalaikio turto techninę būklę, nes gali būti, kad esant per didelėms ilgalaikio turto apkrovoms, ilgalaikio turto apyvartumo didėjimas bus pasiekiamas tik trumpu laikotarpiu, o po to dėl dažnėjančių gedimų skaičiaus, jų sąlygojamų prastovų, tiek veiklos, tiek efektyvumo rodikliai ims sparčiai kristi. Ši situacija dar kartą patvirtina, koks svarbus yra ilgalaikio turto įvertinimo procesas, siekiant didesnio efektyvumo, nes prieš efektyvinimo sprendimų taikymą, neįvertinus tokių pokyčių sąlygojamų rizikų ir esamo turto galimybių suskurti didesnę produktą, galima susidurti su daug didesnėmis įmonės veiklos problemomis. Efektyvumo valdymo būdai:

- a) Jeigu didėjančio ilgalaikio turto apyvartumo laikotarpiu padažnėjo aktyviojo turto dalies remonto kaštai, būtina priimti sprendimus, kaip keisti labiausiai apkrautą turta- ar reikalingi papildomi įrenginiai, ar galimi konfigūravimai esamoje sistemoje, kad būtų užtikrinamas pastovus gaminamos produkcijos lygis. Idealiausiu atveju, įmonės siekiančios didinti gamybos apimtis ir taip didinti pajamų lygį (dėl didesnių pardavimų), turėtų iš anksto įsivertinti gamybinių pajėgumų sudėtį, todėl toks įmonės sprendimas turėtų būti formuojamas kaip projektas, kurio metu skaičiuojamas naujo ilgalaikio turto įsigijimas, jo atsipirkimo laikotarpis. Jeigu išaugusi paklausa yra tik sezoninis reiškinys ir gamybos apimčių išaugimas yra laikinas procesas- būtina tinkamai suvaldyti ilgalaikio turto techninį aptarnavimą, periodišką patikrinimą.
  - b) Jeigu ilgalaikio turto naudojimas paslaugų ir prekių kūrimo procese yra glaudžiai susijęs su žmogiškųjų išteklių efektyvumu, tai didinant gamybos apimtis bei apyvartumą, reikia atsižvelgti, kaip nuo šio sprendimo priėmimo momento pasikeitė darbuotojų skaičius ir su jais susijusios sąnaudos. „Gyvoji jėga“ yra susijusi su daugiau rizikų nei ilgalaikio turto naudojimas ir kvalifikuotos darbo jėgos kaina yra pakankamai aukštą, todėl jeigu didinant prekių gamybos ar paslaugų suteikimo apimtis, neišvengiamai turi didėti darbuotojų skaičius- reikia įvertinti alternatyvą investuoti į labiau automatizuotus procesus ir taip sumažinti darbo užmokesčio sąnaudas bei subalansuoti ilgalaikio turto apyvartumo ir grąžos rodiklius.
- 3) Esant atvirkščiai 2 punkte apibūdintai situacijai, kai turto pelningumas auga, o apyvartumas mažėja- rodiklių sąveika dažniausiai žymi dideles atnaujinto turto apimtis, kurios padeda sumažinti ilgalaikio turto generuojamas sąnaudas. Šis atvejis gali būti prieš tai aptarto b punkte efektyvumo valdymo metodo rezultatas pirmaisiais ilgalaikio turto atnaujinimo laikotarpiais. Tokia rodiklių tarpusavio sąveika yra pakankamai naudinga įmonei, jeigu užtikrinama sąlyga, kad naujas ilgalaikis turtas yra maksimaliai panaudojamas. Įdiegus labiau mechanizuotus įrenginius, būtina daugiau dėmesio skirti pardavimų strategijai, kuri pateisintų išaugusias produkcijos gamybos apimtis.
- 4) Jeigu visų skaičiuojamų rodiklių tendencijos rodo neigiamą pokytį ilgu laikotarpiu arba yra pasiekusios kritinę ribą- galima daryti išvadas apie dideles problemas ilgalaikio turto struktūroje ir neatidėliotiną poreikį priimti reikalingus valdymo sprendimus.
- a) Ilgalaikio turto struktūros peržiūrėjimas ir dalies pasyviojo turto atsisakymas. Kai skaičiuojami rodikliai rodo itin sudėtingą situaciją įmonėje, tai pirmiausia būna administracinio valdymo problemos, kai įmonės balanse gali kaboti netinkamos naudojimui patalpos, neremontuojami automobiliai, gamybiniai įrenginiai, kurių vertė gali būti nurodoma santykinai aukšta, nes per paskutinius įmonės veiklos metus, nebuvo

peržiūrėta jų reali vertė. Apsivalymas nuo pridėtinės vertės nesukuriančio ilgalaikio turto gali ženkliai pakeisti skaičiuojamas rodiklių reikšmes.

- b) Po to, kai atliekamos turto struktūros peržiūros ir korekcijos, galima taikyti visus anksčiau aptartus siūlomus valdymo sprendimus, atsižvelgiant į prioritетines įmonės išskiriamas kryptis.
- c) Papildomai būtina atlikti administracijos darbuotojų, susijusių su ilgalaikio turto valdymu, kompetencijų įvertinimą. Vienas iš dažniausiai pasitaikančių atvejų, kad neefektyvūs valdymo sprendimai yra taikomi dėl su tuo susijusių darbuotojų sąmoningumo ir kompetencijos trūkumo arba kai didelėse įmonėse persidengia darbuotojų atsakomybės ribos ir sprendimai nėra priimami iš viso, vengiant vidinių interesų konfliktų. Pagrindinė taisyklė, siekiant padidinti ilgalaikio turto efektyvumą- tiksliai paskirstytos ilgalaikio turto valdytojų funkcijos, valdymo sprendimai priimami bendru vadovų nutarimu, o įgyvendinimu rūpinasi vienas atsakingas žmogus arba viena darbuotojų grupė. Tokiu būdu išvengiama galimo interesų konflikto dėl interesų sričių susikirtimo. Ši taisyklė gali būti taikoma visose įmonės veiklos srityse.
- d) Ilgalaikio turto naudojimo efektyvinimo procesas yra kur kas sėkmingesnis, jeigu yra nusistatomi aiškūs tikslai konkrečiu laikotarpiu. Tikslų iškėlimas įmonei yra svarbus tuo, kad prieš pradėdant diegti sprendimus gaunamas išankstinis vadovų, akcininkų suderinimas, kitu atveju, kai ilgalaikio turto naudojimo klausimas paliekamas spręsti žemesniuose organizacijos lygiuose, bet koks veiksmų taikymas gali susikirsti su kitais įmonės sprendimais. Esant suderintam tikslui ir siekiamybei, ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo didinimo priemonėmis pasiekama geresnių rezultatų.
- 5) Pati pavojingiausia situacija susidaro įmonėje, kai klastojami veiklos rezultatų ir/arba apskaičiuotų rodiklių duomenys, norint parodyti geresnę negu esama iš tikrųjų įmonės ilgalaikio turto būklę ir jo panaudojimą. Tokiu atveju apie problematiką kalbama tik aukščiausiuose įmonės lygiuose, be to labai sunkiai diegiami sprendimai, nes sudėtinga nustatyti blogiausiai valdomas ir mažiausią efektyvumą atnešančias ilgalaikio turto dalis. Kai situacijos yra susijusios su nelegaliu duomenų pateikimu, tai bet koks analizės metodas nėra tinkamas racionaliam įvertinimui, nes analizės rezultatai žymi klaidingą informaciją, o ekspertinio vertinimo paslaugas pirkti per daug rizikinga, kad į rinką nepatektų konfidenciali informacija. Tokiu atveju pirmiausia reiktų vidinių ekspertų, ilgametę patirtį turinčių darbuotojų vertinimui pateikti realius finansinių ataskaitų duomenis ir jais remiantis planuoti ilgalaikius veiksmus, kaip ne tik efektyvinti realų ilgalaikio turto panaudojimą, bet ir atlikti fiktyvios ataskaitose pateikiamos informacijos koregavimą. Įsivertinus silpniausias rodikliais apibūdinamas sritis, galima taikyti visus ankstesniuose punktuose siūlomus sprendimus, atitinkamos situacijos sprendimui.

Pirmasis būdas taikyti efektyvumo valdymo sprendimus, siekiant valdyti rodikliais apibrėžiamas ilgalaikio turto efektyvumo problemas, gali būti ne visais atvejais pats geriausias būdas, nes išauga rizika, kad dalyje įmonių bus naudojami 2.3. poskyryje aptariami metodai, kuriais fiktyviai gerinami rodikliai, o turto struktūra neperžiūrima. Kita problematika- nuolatinio pasiekto efektyvumo palaikymo trūkumas, kurį užprogramuoja ilgalaikio turto valdymas, remiantis rodiklių reikšmėmis, nes pasiekus pageidaujamas arba teigiamai interpretuojamas rodiklio reikšmes, nustojama diegti tolimesnius sprendimus. Taip pat ilgalaikio turto valdymas, jo efektyvumo didinimas, ne visada gali būti iš karto atliekamas visoms ilgalaikio turto grupėms, todėl net pritaikius anksčiau aptartus sprendimus, situacija gali iš esmės nepasikeisti, jeigu neefektyviausia turto dalis neužima reikšmingos viso turto dalies įmonėje. Tokiu atveju, pats geriausias būdas valdyti efektyvumą, remiantis kokybiniais duomenimis, papildoma informacija, taikyti valdymo priemonės pasirinktoms ilgalaikio turto dalims.

Pasirinkus šį būdą, galima taikyti pačias įvairiausias ilgalaikio turto valdymo priemones, didesniai efektyvumui pasiekti. Kadangi valdymo metodų taikymas turi būti paremtas detalesne, kokybiniais duomenimis paremta įmonės analize, efektyvumo valdymą galima papildyti priemonių taikymu, kurios pašalintų kliūtis efektyviai valdyti turtą.

1. Kvalifikacijos nepakankamumas. Didelės apimties ir įvairovės įmonės ilgalaikio turto portfelio valdymas reikalauja aukštos kompetencijos, tuo tarpu dažnai turto valdymu bendrovėje užsiimančios žmonės gali stokoti paprasčiausių turto ar nekilnojamojo turto portfelio valdymo žinių. Trumpu laikotarpiu peržiūrėti darbuotojų sąrašą yra ganėtinai problematiška, tačiau jeigu rezultatai rodo, kad ši problema įmonėje egzistuoja, galima į darbo grupę įtraukti nors vieną ekspertą trumpalaikiam darbui, kuris kontroliuotų efektyvumo valdymo procesą ir lygiagrečiai galėtų pateikti siūlymus dėl darbuotojų kompetencijų.

2. Korupcija ir neteisėtas naudojimas. Didelis nepakankamai inventorizuoto ar netinkamai valdomo turto kiekis vertintinas ir kaip nemažas korupcijos grėsmės, piktnaudžiavimo ar interesų konfliktų šaltinis. Visose srityse, kuriose finansinių išteklių valdymas yra susijęs su žmogiškaisiais išteklių, tam tikruose etapuose gali susidurti su norinčiais įvairiais būdais pasisavinti dalį įmonės lėšų- vykdant kartelinius susitarimus su bendradarbiaujančiomis įmonėmis, vykdant neteisėtas ir neatitinkančias patvirtintų tvarkų pirkimo procedūras ir pan. Taikant efektyvumo valdymo sprendimus pagal itin smulkias ilgalaikio turto grupes, galima atlikti rinkos analizę ir palyginti nuolatos perkamų prekių ar paslaugų įkainius su rinkos kainomis- jeigu yra pastebima esminių neatitikimų, kurios blogina įmonės rezultatus, būtina iš naujo paskelbti kainų apklausas ir jų rezultatais atnaujinti sutartis su tiekėjais.

3. Kontrolės trūkumas. Įmonės daug dėmesio skiria gaminamų prekių ar tiekiamų paslaugų kontrolei, kokybės vadybos sistemų diegimui ir taiko įvairiausias procesų efektyvinimo mechanizmus, tačiau užmiršta tas sritis, kuriose dažnai generuojamos didelės išlaidos- viena iš tokių ilgalaikio turto

naudojimas. Retai už turto valdymą atsakingi skyriai turi detalią informaciją, kokia yra tikroji naudojamo ilgalaikio turto kaina, įskaitant ir visus aptarnavimo, atstatymo, administravimo kaštus. Tam, kad ilgalaikio turto valdymo planuose atliktina ekonominės naudos analizė būtų kuo adekvatesnė, joje turi būti pateikiami pilni kiekvieno atskiro nekilnojamojo turto objekto turėjimo, išlaikymo ir naudojimo kaštai. Šiuose kaštuose turi būti atspindėtos tiek turto eksploatavimo išlaidos (pvz. nekilnojamam turtui: ūkio išlaidos, išlaidos už elektros energiją, šaltą ir karštą vandenį, patalpų šildymą, atliekų išvežimą, patalpų valymą, nekilnojamąjį turtą prižiūrinčių ar už jį atsakingų žmonių darbo užmokestis kartu su visais mokesčiais ir pan.), tiek alternatyvieji turto ar jo vertės panaudojimo kaštai. Į ilgalaikio objekto eksploatavimo išlaidas turi būti įtrauktos objekto įsigijimo bei atnaujinimo išlaidos, objekto rinkos vertės dydis (kiek įmonė gautų, jei objektą parduotų) padalinti visam objekto gyvenimo ar naudojimo laikotarpiui.<sup>1</sup> Taip pat, vienas iš ilgalaikio turto administratoriaus veiklos funkcijų turėtų būti -brangiausiai kainuojančio turto palyginimas ir įvertinimas su kitu panašiu įmonės turimu ar rinkoje siūlomu turtu.

Palyginimui naudojami parametrai (ypač tinka vertinant nekilnojamąjį turtą):

- 1) Naudotojų tankumas: vidutinis plotas tenkantis vienai darbo vietai ir plotas tenkantis vienam darbuotojui kitame įmonei priklausančiame ar tinkamame nuomotis nekilnojamajame turte (kuris galėtų būti laikomas kaip efektyvesnė priemonė).
- 2) Nenaudojamo ploto tankumas: procentinė dalis nuo viso naudotino ploto, kuri yra nenaudojama įmonei priklausančiame ir/ar tinkamame nuomotis nekilnojamajame turte.
- 3) Kapitalo darbai: santykis tarp investicijų į įmonei priklausančią nekilnojamąjį turtą ir bendros vertės, išreikštas procentais (taikomas tik administracinės paskirties nekilnojamajam turtui).
- 4) Turto priežiūros kaštai: santykis tarp įmonei priklausančio nekilnojamojo turto priežiūros kaštų ir jo bendros vertės, išreikštas procentais (taikomas tik administracinės paskirties nekilnojamajam turtui).

Tokia duomenų sistema gali būti naudinga ne tik tuo laikotarpiu, kai yra siekiama ilgalaikio turto efektyvumo didinimo, bet ir vėlesniais etapais, kai pasiektas norimas efektyvumo lygis turi būti palaikomas.

4. Neracionalus ilgalaikio turto pasirinkimas. Įmonės darydamos investicijas ir pirkdamos ilgalaikį turtą, dažnai jam keliamuose reikalavimuose nurodo tokias specifikacijas ir parametrus, kurie kai kurių perkamų objektų kainą gali padidinti kelis kartus, nes papildomos savybės suteikia išskirtinio, specifinio gaminio statusą, tačiau didelės pridėtinės vertės įmonei nesukuria. Ypač tai taikytina kompiuterinės įrangos pirkimui, kai nurodomi parametrai neatitinka rinkoje siūlomų

---

<sup>1</sup> Nekilnojamojo turto mokesčio įstatymas, Valstybės žinios, 2005-06-18, Nr. 76-2741.

standartinių produktų ir tokie gaminiai kainuoja kur kas daugiau, nors naujai nupirkto įrangos vartotojai neišnaudoja išskirtinių naujai nupirkto turto savybių. Kainų apklausų ar kita pirkimo dokumentacija taip pat turėtų praeiti vadovų ar ekspertų kontrolės etapą, kurio metu būtų pagrindžiamos nurodytos prekių/ paslaugų savybės bei jų generuojamų papildomų kaštų atsipirkimas įmonėje.

5. Duomenų trūkumas ar nepakankami duomenys yra didžiausias bet kokią reformą stabdantis veiksnys. Nežinant pakankamų duomenų apie turtą, neįmanoma apsibrėžti ir norimų keisti, nusistatyti siektinų parametrų. Dėl šios priežasties įmonėms priklausančio nekilnojamojo turto informacinė sistema (duomenų bazė) yra būtina efektyvaus turto valdymo prielaida. Informacinėje sistemoje turėtų būti inventorizuotas ne tik visas ūkiniam vienetui priklausantis turtas, bet ir bet kokio naudojamo turto grupių informacija ir šios informacijos istorija.

Kliūčių pašalinimas yra ne vienintelė priemonė sėkmingai valdyti ilgalaikio turto efektyvumą. Sprendimai gali būti nestruktūruoti, taikomi remiantis individualiais įmonės poreikiais. Autorė šiame skyriuje pateikia pavyzdį, kaip gali būti atliekamas nekilnojamojo turto efektyvumo valdymas.

Nekilnojamojo turto efektyvumo valdymas dažnai gerokai atsilieka nuo likusios įmonės efektyvumo valdymo, kai kalbama apie sprendimus panaudojant automatizavimą ir technologijas, siekiant užtikrinti susijusių sričių išlaidų kontrolę ar tikslą optimizuoti išlaidas ir padidinti pajamų galimybes. Tačiau nekilnojamas turtas gali sudaryti bene didžiausią dalį ilgalaikio turto, o su juo susijusių paslaugų sąnaudos gali sudaryti nuo dviejų iki daugiau nei dešimties procentų bendrų sąnaudų.

Nekilnojamasis turtas taip pat yra viena dinamiškiausių verslo dalių. Net įmonėms, kurių pagrindinė veikla nėra nekilnojamo turto pirkimai / pardavimai, pirkimo ir pardavimo operacijos gali būti įmonės strategijos esminė dalis [34]. Bendrovės bendras nekilnojamojo turto poveikis yra ne vienintelė priežastis, kodėl šis turtas tampa strategine įmonės veiklos sritimi. Nekilnojamam turtui būtina kontrolė - nebūtinai tai susiję su efektyvumo valdymu ar išlaidų kontrole ir rizikomis, valdymo būtinumas yra reikalingas dėl strateginio planavimo, paslaugų teikimo sutarčių valdymo ir pan.

Šie klausimai įtraukti į bendrą visumą reiškia dar didesnės finansinės kontrolės poreikį ir tai, jog nekilnojamojo turto valdymas gali turėti įtakos operacijų atlikimui, pajamų lygiui, o ir žinios apie situaciją išskiria daugiau galimybių turtą efektyviai realizuoti. Pagrindinės funkcijos, kurių vykdymas turi būti užtikrinamas, valdant nekilnojamojo turto portfelį- vietos pasirinkimas ir įsigijimas, statybos projektų valdymas, nuomos valdymas ir aprūpinimas įrenginiais. Pagrindinės taisyklės, kuriomis turi vadovautis įmonės, kad nekilnojamojo turto valdymas būtų efektyvus:

- Valdymo kaštai negali sudaryti didesnę dalį turimų įsipareigojimų kaštų.
- Reikia surasti glaudų ryšį tarp kasdienės įmonės veiklos ir nekilnojamo turto valdymo.
- Pirmiausia reikia efektyviai valdyti su NT susijusias bendrąsias išlaidas.



- Valdymas turi užtikrinti savalaikį įsigijimą ir disponavimą turtu.
- Veiksmingas turto valdymas visuose nekilnojamo turto gyvavimo cikluose.
- Valdyti suderinamumą ir reglamentuojančių institucijų veiklos riziką.

Nekilnojamo turto naudojimo efektyvumo valdymas turi užtikrinti ir tokius elementarius dalykus, kaip:

- kad statybos projektas būtų atliktas laiku ir neviršijant biudžeto, kuris numatytas metinėse biudžeto planų ataskaitose ir užtikrinti inventoriaus pristatymą.
- efektyvus valdymas reikalauja, kad visa dokumentacija būtų “vienose rankose”-veiksmingumą garantuoja centralizuotas valdymas. Bet koks pasidalijimas tarp padalinių, kai atsakomybę prisiima ir informacija pasidalinama tarp vadovų mažina efektyvumą. Siekiant didinti bendradarbiavimo efektyvumą atsakomybės ribos ir dokumentai (procesai) turi nesidubliuoti. Jeigu tokių resursų, bei sąsajų tarp žmogiškųjų resursų ir turto valdymo įmonėje nėra, o nekilnojamojo turto apimtys yra nereikšmingos, tokiu atveju reikia įsivertinti, ar naujų pareigybių atsiradimas / valdymo paslaugų pirkimas garantuos didesnę grąžą iš padidėjusio efektyvumo.
- jeigu įmonė yra listinguojama akcijų biržose, didelis dėmesys turi būti skiriamas nekilnojamo turto eilutėms, pateikiamoms viešai skelbiamoms ataskaitose. Tokiu būdu galima ne tik surasti probleminių sričių ir atlikti veiksmus, kad būtų efektyviau panaudojamas turtas, bet ir išsprendus šias problemas pasiekti geresnio įvertinimo rinkose ir didesnio potencialių investuotojų susidomėjimo. Efektyvumo valdymo sprendimai tokiu atveju duoda dvigubą naudą- efektyvesnis turto naudojimas ir didesnė įmonės vertė.

Pagrindiniai nekilnojamo turto panaudojimo efektyvumo valdymo komponentai, kuriems turi būti skiriamas didžiausias ilgalaikį turtą administruojančių darbuotojų dėmesys.

1) Rinkos planavimas- tai būtina, norint kurti įmonių nekilnojamo turto įsigijimo strategijas, rinkti informaciją apie naudojimosi NT kainą (nuomos arba pirkimo kaštai) iš skirtingų šaltinių, išsigryninti informaciją apie palankiausias sprendimus ne tik gamybinės veiklos tęstinumui, bet ir administracinių, sandėliavimui būtinų patalpų planavimą. Pagrindinė rinkos planavimo taikymo nauda yra tai, kad ji leidžia įmonėms patenkinti planus atidaryti naujus padalinius, parduotuves, plėsti veiklą ar kitais įrenginiai visapusiškai tiksliai. Tai apima gebėjimus palyginti konkrečius reikalavimus su pajamų, išlaidų prognozėmis ir rinkos poveikiu tam tikroms sritims.

2) Vietos parinkimas- atrankos būdo taikymas analizuojant nekilnojamojo turto pasiūlą, vertinant svarbiausių strateginių partnerių lokaciją, suinteresuotųjų šalių požiūrį į vietos pasirinkimus. Vietos pasirinkimas yra labai sudėtingas procesas ir tinkamos šio proceso rezultatas gali atnešti įmonei sėkmę, padidinti efektyvumą, o netinkama vieta gali kai kurioms įmonėms netgi reikšti bankrotą ar partnerių pasitikėjimo mažėjimą. Siekiant tinkamai nustatyti vietą, kurioje būtų naudinga įsikurti,

reiktų nekilnojamo turto rinkos analizę sieti su demografinių bei prekybos zonos rodiklių pokyčiais. Pagrindinė nauda iš šio komponento valdymo apima: gebėjimą greitai prisitaikyti prie rinkos pokyčių, efektyviai naudoti turtą ir organizuoti naujo turto įsigijimą, išsigrūninti nuomojamo ir nuosavo turto proporcijų santykį. Toks efektyvumo didinimas susijęs ne tik su turto naudojimo efektyvumo rodiklių didėjimu, bet ir su galimybe tinkamu laiku būti tinkamoje vietoje, laimėti konkurencinę kovą dėl geresnių verslo sąlygų.

3) Projektų valdymas. Šiai daliai priskiriami visi su nekilnojamo turto pasikeitimais, atnaujinimu susiję projektavimo ir statybos procesai, bendradarbiavimas su rangovais ir dokumentacijos rengimas. Šiame etape yra didelis skaičius suinteresuotųjų šalių- inžinieriai, architektai, įrangos ir baldų pardavėjai, kurių kontrolė gali turėti nemažai įtakos šios ilgalaikio turto dalies naudojimo efektyvumo didinimui arba priešingai dideliam nevaldomam neefektyvumui. Pavyzdžiui baldų gamintojui suformuojama užduotis naujame administraciniame pastate sumontuoti numatytą skaičių darbo vietų už numatytą sumą daugiau nesigilinant į detales- tokios užduoties rezultatas priklauso nuo rangovo sąmoningumo ir sau keliamų tikslų, bet koordinatorius suteikia visą laisvę neefektyviam produktui kurti. Baldai, kuriais tiekėjas sieks būti nepakeičiamas bet kokių korekcijų atveju gali būti sudėtingai ardomi arba iš viso neardomi, neuniversalūs, o sumontuoti ir priderinti prie tam tikros individualios aplinkos. Tokia situacija gali būti efektyvi trumpuoju laikotarpiu, bet generuojanti didžiules sąnaudas ateityje- kiekvienas pakeitimas bus atliekamas sudėtingai ir santykinai dideliais kaštais, neturint galimybės rinktis kitus gaminius. Projektų valdymas yra viena iš labiausiai susijusių sričių, galinčių nulemti ilgalaikio turto naudojimo realų, o ne skaičiuojamą efektyvumą, todėl projekto valdyme būtina gerai įvertinti ne tik trumpalaikes turto valdymo strategijas, bet ir tolimesnius veiksmus. Tikslus projektų parengimas ir jų kontrolė, kad būtų atliekama viskas tiksliai laiku- vieni svarbiausių žingsnių, kad jau pradiniam etape būtų galima siekti kuo didesnio naudojimo efektyvumo. Kadangi kuriant naują nekilnojamą turtą procesas susideda iš daugelio partnerių veiksmų sekos, tai netgi vienas vėlavimas gali sugriauti numatytą laiko grandinę, vilkinti darbų atlikimą ir taip išauginti nekilnojamo turto kainą be atsitraukimo galimybės.

4) Nuomos administravimas- tai apima strateginį požiūrį, kaip suplanuoti visų nuomos sutarčių persidengimo datas optimaliais terminais, kad užtikrinti kitų šalių informavimą prieš jų nutraukimą, įrenginių atnaujinimą ir perkėlimą, veiklos tęstinumą. Kuo nuoma gali būti naudinga nuomojamo nekilnojamo turto efektyvumo didinimui- tai galimybė išvengti permokėjimo už turtą pakilimo laikotarpiu ir atidėti pirkimo faktą palankiausių sąlygų laikotarpiui.

5) Pastatų ūkio valdymas. Gebėjimas efektyviai valdyti esamą nekilnojamo turto portfelį, atlikti remontą, tiekėjų vieklos valdymą- yra galutinis komponentas, sąlygojantis galimybes taupyti sąnaudas bei užtikrinti pasiekto efektyvumo lygio palaikymą.

Apibendrinant visus siūlomus metodus ilgalaikio turto efektyvumo valdymui, būtina pabrėžti, kad šiai vienai problemai spręsti galima surasti tūkstančius efektyvumo didėjimą lemiančių sprendimų, kuriuos galima derinti tarpusavyje ir kiekvienos įmonės atveju pritaikyti individualų metodą. Antrame skyriuje pateiktas modelis yra universalus ir nepritaikytas individualiems įmonių poreikiams, nes neįmanoma surasti metodo, kaip vienu būdu skirtingose įmonėse pasiekti laukiamų rezultatų, tačiau tokia efektyvumo valdymo struktūra gali būti pirmasis įmonių žingsnis, siekiant efektyvumo augimo. Svarbiausia yra tinkamai įsivardinti tikslus bei joms pasiekti planuojamas investicijas. Šiame magistro darbe pateikiami du variantai, kuriais remiantis tobulinami turto panaudojimo procesai gali būti naudojami atskirai, pasirenkant tarp valdymo rodiklių pagalba ir valdymo, išskaidant ilgalaikį turtą į smulkesnes dalis, arba juos derinant kartu. Visais šiame darbe nagrinėjamais atvejais galima teigti, kad būtent kelių metodų sintezė yra besąlygiškai efektyviausias valdymo sprendimas, užtikrinantis maksimalią grąžą.

### **3. TEO LT, AB ILGALAIKIO MATERIALIOJO TURTO NAUDOJIMO EFEKTYVUMO DIDINIMAS**

Analizei pasirinkta TEO LT, AB yra didžiausios Šiaurės ir Baltijos šalių telekomunikacijų bendrovės „TeliaSonera AB (publ)“ įmonių grupės dalis. Pagrindinė bendrovės veikla apima fiksuotos balso telefonijos, interneto prieigos, duomenų perdavimo, skaitmeninės televizijos ir IT paslaugų teikimą verslo ir privatiems klientams Lietuvos Respublikoje. Savo veiklą 1992 m. pradėjusi kaip valstybinė įmonė „Lietuvos telekomas“, 1998 m. įmonė buvo privatizuota, 60 proc. jos akcijų įsigijus tuomet Švedijos įmonės „Telia“ ir Suomijos įmonės „Sonera“ konsorciui „Amber Teleholding A/S“. „TeliaSonera“ teikia telekomunikacijų paslaugas Šiaurės ir Baltijos šalyse, Ispanijoje, sparčiai augančiose Eurazijos, tarp kurių yra Rusija ir Turkija, valstybėse.

Per keletą metų po privatizacijos TEO LT, AB sugebėjo iš senos monopolinės valstybinės įmonės tapti viena moderniausių telekomunikacijų įmonių Rytų ir Vidurio Europoje, orientuotų į klientą, tvirtai pirmaujančia įvairiose Lietuvos telekomunikacinių paslaugų rinkose. 2006 m. bendrovė pakeitė pavadinimą iš AB „Lietuvos telekomas“ į TEO LT, AB. Tai buvo pasiūlyta po to kai 2004 m. metais buvo atlikta išsami „Lietuvos telekomo“ įvaizdžio analizė, kuri parodė jog ši įmonė tapatinama su fiksuotu telefono ryšiu. Vartotojų tarpe vyrauja nuomonė, jog fiksuotas telefono ryšys yra atgyvenęs, nereikalingas, stagnuojantis, o juo naudojasi tik vyresni, nenorintys keistis žmonės. Interneto paslaugos, priešingai, asocijuojamos su jaunatviškumu, galimybėmis, judėjimu, tačiau „Lietuvos telekomo“ pavadinimas spontaniškai nebuvo siejamas su internetu. Naujai suformuluotos kompanijos vertybės, vizija, misija (turinys) turėjo mažai ką bendro su „Lietuvos telekomo“ identitetu-komunikacija, logotipu, pavadinimu (forma), todėl 2006 metais buvo nuspręsta keisti pavadinimą į TEO LT, AB [41].

Šiandien TEO LT, AB užima lyderio pozicijas interneto, duomenų perdavimo bei fiksuotojo telefono ryšio rinkose. Esami bendrovės pajėgumai leidžia pasiūlyti klientams pačias moderniausias technologijas, nenusileidžiant pažangiausiems pasaulio telekomunikacijų rinkos žaidėjams. Nuo 2006 m. bendrovė teikia skaitmeninės interaktyviosios (IPTV), o nuo 2008 m. - skaitmeninės antžeminės (DVB-T) televizijos paslaugas. Ji Lietuvos ryšių reguliavimo tarnybos (RRT) yra pripažinta didelę įtaką turinčiu operatoriumi 14-oje telekomunikacijos rinkų [44].

Pagrindinis pasirinkimo motyvas nagrinėti šią įmonę yra autorės turimi darbo santykiai su pateikta įmone, jos veiklos procesų bei ilgalaikio turto politikos išmanymas bei galimybės betarpiškai konsultuotis su atsakingais asmenimis apie ilgalaikio turto efektyvumo didinimą. Praktinėje dalyje siekiama išnagrinėti pateikto modelio pagalba esamą įmonės ilgalaikio materialiojo turto naudojimo efektyvumą bei pasiūlyti galimų būdų, kaip jį padidinti, kurie būtų nesunkiai įgyvendinami.

### ***3.1. Ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo analizė TEO LT, AB***

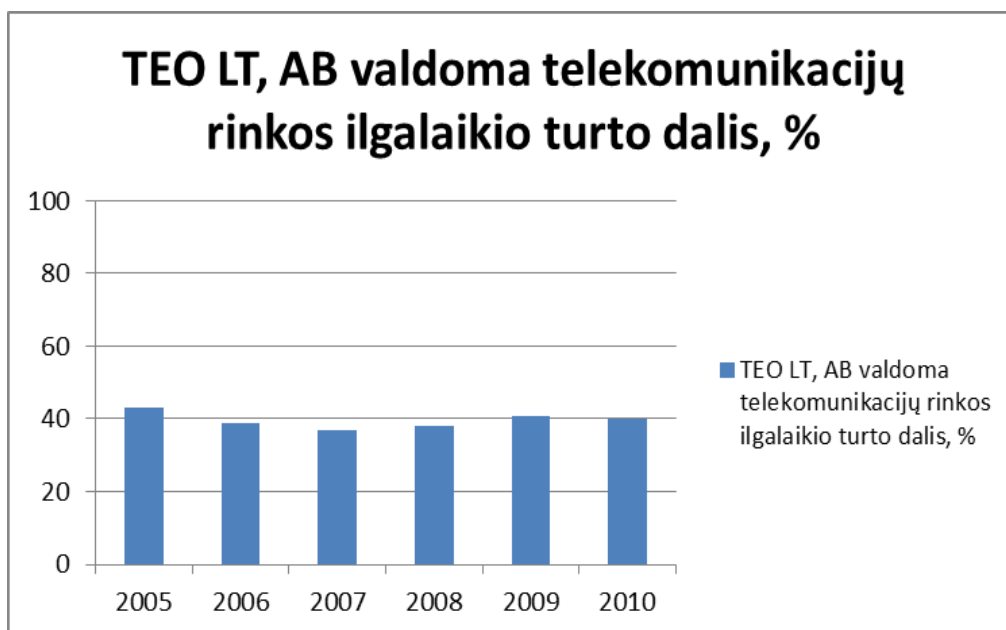
Pirmiausia pradedant konkrečios įmonės analizę reikia apsibrėžti, su kuo reiktų palyginti apskaičiuotas rodiklių reikšmes, kad gauta informacija neiškreiptų realaus situacijos vaizdo. TEO LT, AB pati didžiausia telekomunikacijų rinkoje, taip pat viena didžiausių visos šalies bendrovių, todėl būtų sudėtinga ją lyginti su kita tokia veikla užsiimančia įmone Lietuvoje. Kadangi lyginimas su kita Europos sąjungos telekomunikacijų įmone būtų neobjektyvus, dėl skirtingų reguliavimo taisyklių bei įstatyminės bazės, taikomos šiai veiklai kontroliuoti, todėl manoma, kad informatyviausia skaičiuojamus rodiklius palyginti su rinkos informacija. Daugiausia dėmesio bus skiriama rodiklių ir ilgalaikio turto panaudojimo analizei, kuri bus papildoma kokybiniais aspektais, leidžiančiais geriau suprasti esamą įmonės situaciją bei jau įgyvendintų sprendimų mąstą.

Nagrinėjamos įmonės paslaugų teikimui yra labai svarbus ilgalaikis turtas, o ypač aktyviojo turto dalis (įrengimai, statiniai, mašinos), kuri tiesiogiai susijusi su uždirbamos pajamomis. Pažymėtina, kad nuo pasirinktos įmonės turto struktūros labai priklauso ne tik jo naudojimo, bet ir visos įmonės veiklos efektyvumas. Prieš pradedant analizuoti įmonės ilgalaikio turto naudojimo efektyvumą, reikia išsiaiškinti, ar šio turto grupė generuoja reikšmingas sąnaudas įmonės veikloje, nes pasitaiko įmonių, kurių veiklos užtikrinimui dažniausiai yra reikalingas tik mažavertis turtas, tokiu atveju didelės apimties ir išsami analizė, pasitelkiant specialistus, gali kainuoti brangiau, negu pateiktų išvadų duodama nauda. Autorė, remdamasi įmonės vadovų nuomone, negali pateikti darbe atliktos ilgalaikio turto sudėties ir struktūros analizės etapų ir rezultatų, tačiau ši informacija buvo nagrinėjama lygiagrečiai, siekiant tinkamai įvertinti viešai visiems vartotojams prieinamą informaciją, o pasiūlymai susiję su sudėties pokyčiais bus pateikti atskira apimti šios įmonės vadovams.

Autorės siūlymu, ilgalaikio turto reikšmingumą įmonių rezultatams galima nustatyti 3 būdais:

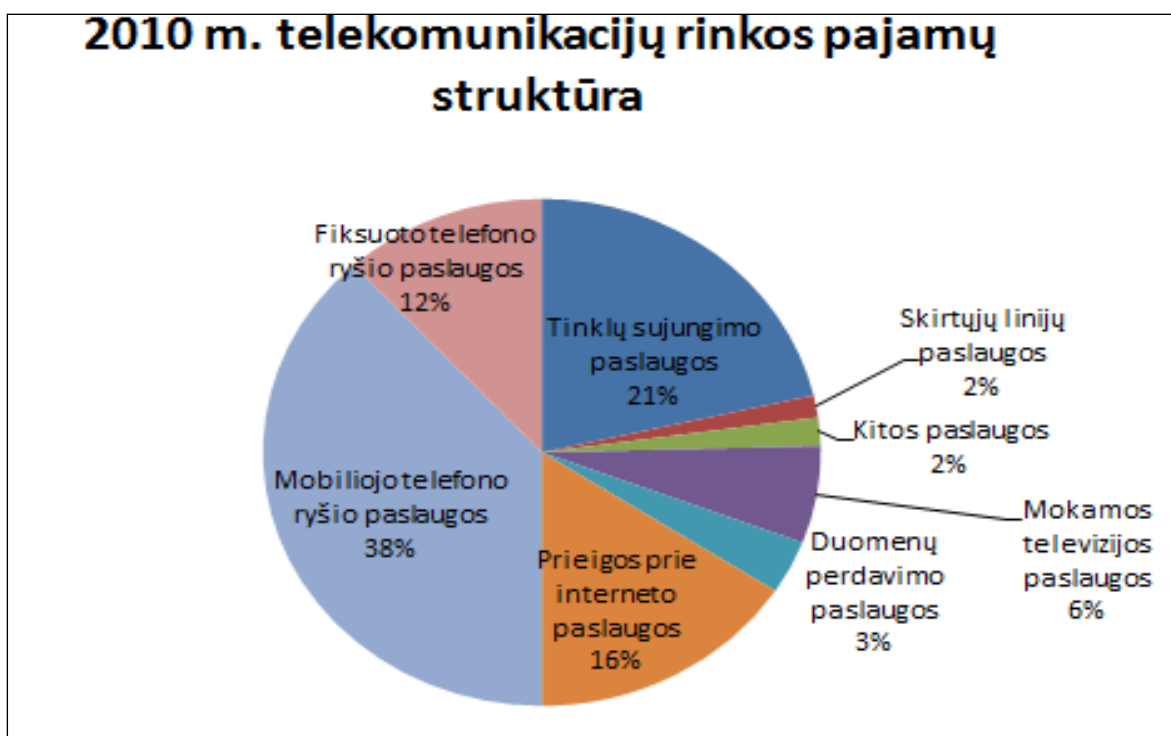
- 1) Įvertinant ilgalaikio turto išlaikymo, atnaujinimo bei visus kitus susijusius kaštus ir juos palyginant su visomis laikotarpio sąnaudomis (labiau tinka mažoms įmonėms, nes lengviau išrinkti su ilgalaikiu turtu susijusias sąnaudų eilutes);
- 2) Palyginant ilgalaikio turto apimtį su kitos tas pačia veikla užsiimančios, pelningai veikiančios įmonės ilgalaikio turto apimtimis (tinka vidutinio dydžio įmonėms, kuriose neskaičiuojant ilgalaikio turto išlaikymo sąnaudų, galima vertinant veiklos rezultatus numanyti, jog ilgalaikio turto yra per daug)- tokia analizė greičiausiai parodo problemines sritis ir neefektyviausiai naudojamo turto grupes.

- 3) Apskaičiuojant įmonės veiklos šakos valdomą ilgalaikio turto dalį, lyginant su įmonės užimama rinkos dalimi. Šis rodiklis gaunamas apskaičiuavus santykį tarp įmonės valdomo turto dalį (TEO LT, AB ilgalaikio turto vertė/ telekomunikacijų rinkos ilgalaikio turto vertė) ir gautą reikšmę palyginamus su įmonės užimama rinkos dalimi. Rinkos dalis gali būti pateikiama įmonės finansinės atskaitomybės ataskaitose arba šios nagrinėjamos įmonės atveju- Ryšių reguliavimo tarnybos tinklapyje. Šis metodas labiausiai tinka lyderiaujančioms įmonėms rinkoje, tokioms kaip TEO, kurių paskaičiuota turto ir rinkos dalis būtų informatyvus rodiklis tolesnei analizei. Šis palyginimas aktualus todėl, kad ta pačia veikla užsiimančių įmonių ilgalaikio turto struktūra turėtų būti panaši, o jos panaudojimo efektyvą apibūdinantys rodikliai koreliuoti su įmonės veiklos finansiniais rodikliais. Jeigu tokia analizė rodo, kad įmonė turi didžiąją dalį rinkos turto, tačiau jos veiklos rezultatai prasti, rinkos dalis mažėja, pelningumas krinta, o turto apimtis nesikeičia- tai gali būti vienas iš ženklų, žyminčių neefektyvų ilgalaikio turto panaudojimą.



6 pav. TEO LT, AB valdoma Lietuvos telekomunikacijų rinkos ilgalaikio turto dalis

6 paveiksle, naudojant statistinių ataskaitų duomenis ir grafinį pateikimą, vaizduojama, kaip kito TEO LT, AB naudojamo telekomunikacijų rinkos ilgalaikio turto dalis 2005- 2010 m. Šiuo laikotarpiu rinkoje vidutiniškai veikė 240 įmonių, teikiančių telekomunikacijų paslaugas. Didžiausias bendrovės absoliutus ilgalaikio turto pokytis buvo 2005-2006 m.- šiuo laikotarpiu viso ilgalaikio turto vertė sumažėjo daugiau nei 77 mln. litų ir tai lėmė ilgalaikio turto apimties sumažėjimą 4 % nuo 2005 m. lygio. Lyginant su rinkos ilgalaikio turto apimtimis, vidutiniškai įmonės ilgalaikis turtas sudarė apie 40 % viso rinkos ilgalaikio turto.



7 pav. 2010 m. telekomunikacijų rinkos pajamų struktūra

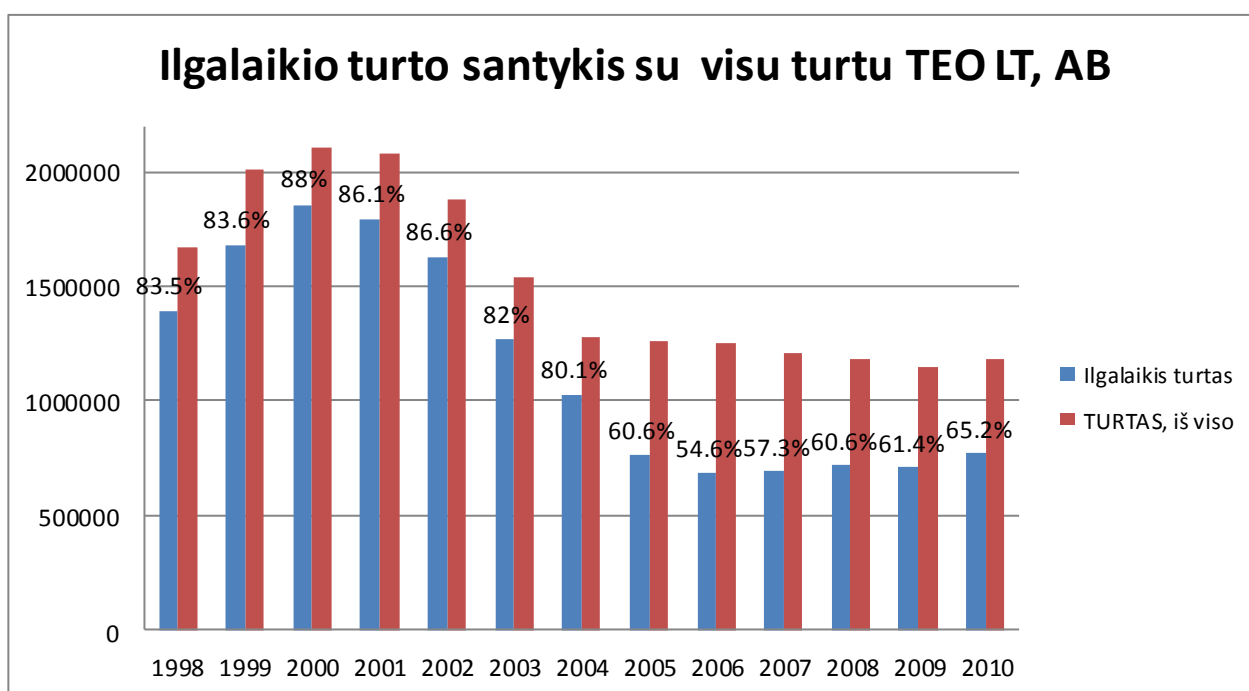
Jeigu įmonė naudoja apie 40% telekomunikacijų rinkai priskiriamo ilgalaikio turto, tai įmonės iš tiesioginės veiklos uždirbamos pajamos turėtų sudaryti ne mažesnę nei 40% rinkos pajamų dalį, kitu atveju galima daryti prielaidą, kad įmonė turi per daug turto arba tą turtą naudoja neefektyviai. 7 paveiksle pateikta telekomunikacijų rinkos pajamų struktūra. Kaip matoma pateiktame pavyzdyje didžiausia pajamų dalis atitenka mobiliojo ryšio paslaugų tiekėjams. TEO galima laikyti lydere telekomunikacijų paslaugų tiekime, išskyrus būtent mobiliojo telefono ryšio paslaugas. Vertinant visą telekomunikacijų rinką, nagrinėjamos įmonės pajamos sudaro apie 30% visos rinkos uždirbamų pajamų (apskaičiuota, remiantis 3 priedo duomenimis). Eliminavus mobiliojo ryšio operatorių gaunamas pajamas ir vertinant tik tas paslaugas, kurių teikimu užsiima įmonė, TEO LT, AB gauna apie 47% rinkos, kurioje siūlomi šios įmonės produktai pajamų. Tačiau, norint įvertinti realią situaciją, reikia vertinti turimo 40% rinkos turto su 30% rinkos pajamų. Sugretinus šiuos paskaičiavimus, gali būti keliamas klausimas, ar įmonėje tikrai efektyviai valdomas ilgalaikis turtas, nes 40% rinkos turto teuzdirba 30% rinkos pajamų.

Šį rodiklių neatitikimą gali lemti ir su įmonės sprendimais nesusiję veiksniai, tokie kaip:

- 1) Mobiliojo ryšio operatorių valdomo turto išskirtinumas- paslaugų tinklo plėtojimas ir kokybiško ryšio užtikrinimas yra mažiau susijęs su ilgalaikio turto apimtimis, nes didžioji dalis paslaugų yra tiekiamos oru. Nagrinėjamos įmonės paslaugų teikimui būtinos didelės investicijos į ilgalaikį turtą, nes jis yra pagrindinė priemonė veiklos plėtrai ir tęstinumui, nes paslaugos teikiamos laidais ir kabeliais, po žeme išvedžiota jų infrastruktūra, kurios

plėtrai reikalingos milžiniškos investicijos. Šis motyvas leidžia manyti, kad todėl nagrinėjamos įmonės skaičiuojama rinkos dalis pagal turimą turtą ir uždirbamas pajamas gali šiek tiek prasilenkti ir nežymiai mažesnė pajamų dalis prieš turto dalį.

- 2) Reguliavimo tarnybų veikla, dėl jų priežiūros ne visada galima maksimaliai panaudoti aktyvųjį turtą, nes Ryšių reguliavimo tarnyba prižiūri, kad nebūtų pažeidžiamos rinkos ekonomikos sąlygos. Vadovaujantis šiuo reguliavimu, TEO LT, AB privalo nuomoti savo turimas linijas, leisti pasinaudoti stuburiniais tinklais kitoms smulkioms įmonėms, taip siekiant skatinti konkurenciją. Tokio reguliavimo naudą gali jausti vartotojas galėdamas rinktis skirtingų operatorių paslaugas jam palankiausiomis sąlygomis, o TEO tai nulemia mažesnę įmonės naudojamo ilgalaikio turto grąžą ir rinkos dalies praradimą.



8 pav. **Ilgalaikio turto santykis su visu turtu TEO LT, AB**

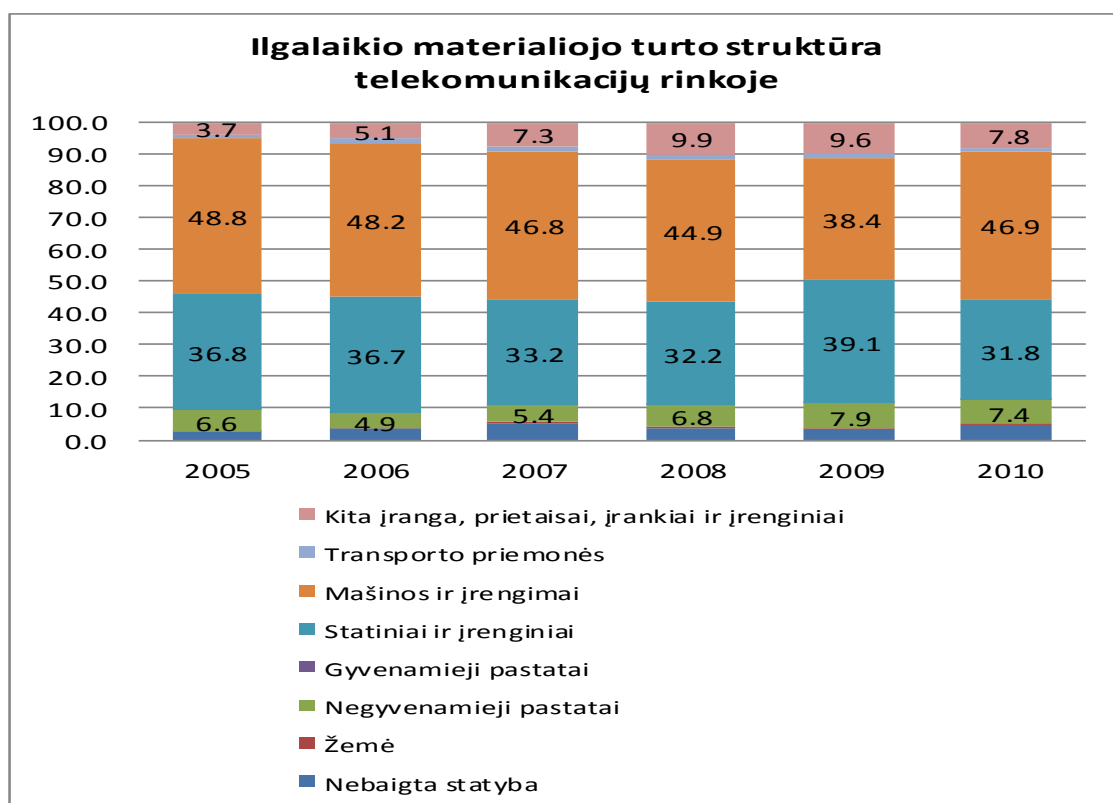
Kadangi 7 paveikslas leidžia daryti prielaidą, kad nagrinėjamos įmonės ilgalaikio turto efektyvumas yra reikšmingas visos rinkos efektyvumui, būtina išsiaiškinti, ar nagrinėjamoje įmonėje ilgalaikis turtas sudaro didelę ilgalaikio turto dalį. 8 paveiksle pateiktas TEO LT, AB viso turto ir ilgalaikio turto kitimas 1998-2010 m. Šis rezultatų stebėjimas ilgu įmonės veiklos periodu, puikiai atspindi analizės aktualumą – bendrovėje visos turto apimties kitimas yra tiesiogiai priklausomas nuo ilgalaikio turto kitimo apimčių, kadangi ši turto dalis sudaro didžiąją dalį viso įmonės valdomo turto. Tokia įmonės turto struktūra rodo, kad įmonės veiklos tęstinumui užtikrinti yra gyvybiškai svarbus ilgalaikis turtas, taip pat ir tai, kad ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo didinimas yra vienas kertinių žingsnių, siekiant geresnių veiklos rezultatų ir didesnio pelningumo.



Atlikus šių duomenų sugretinimą, galima išsikelti uždavinius tolesniam efektyvumo valdymui, o stebint 1998-2010 m. turto struktūros pokyčius, matomos dvi ryškios ilgalaikio kitimo tendencijos:

- 1) 1998-2000 m. ilgalaikis turtas sudarė virš 80% viso turto ir jo apimtis sparčiai augo, o disponuojamo turto apimtis pasiekė daugiau nei 2 mlrd. Lt.
- 2) 2000-2010 m. ilgalaikio turto, o kartu ir viso turto apimtis sparčiai mažėjo. Ilgalaikio turto dalis per analizuojamą laikotarpį nukrito per 20 procentinių punktų, tačiau vis dar sudaro daugiau nei 60% viso ilgalaikio turto.

Nustačius, kad įmonėje labai svarbus ilgalaikis turtas viso turto struktūroje ir tai, kad jo efektyvumo valdymas yra svarbus bendriems TEO veiklos rezultatams, likusioje darbo dalyje perreisime prie svarbiausios, autorės nuomone, ilgalaikio turto dalies- ilgalaikio materialiojo turto efektyvumo valdymo.

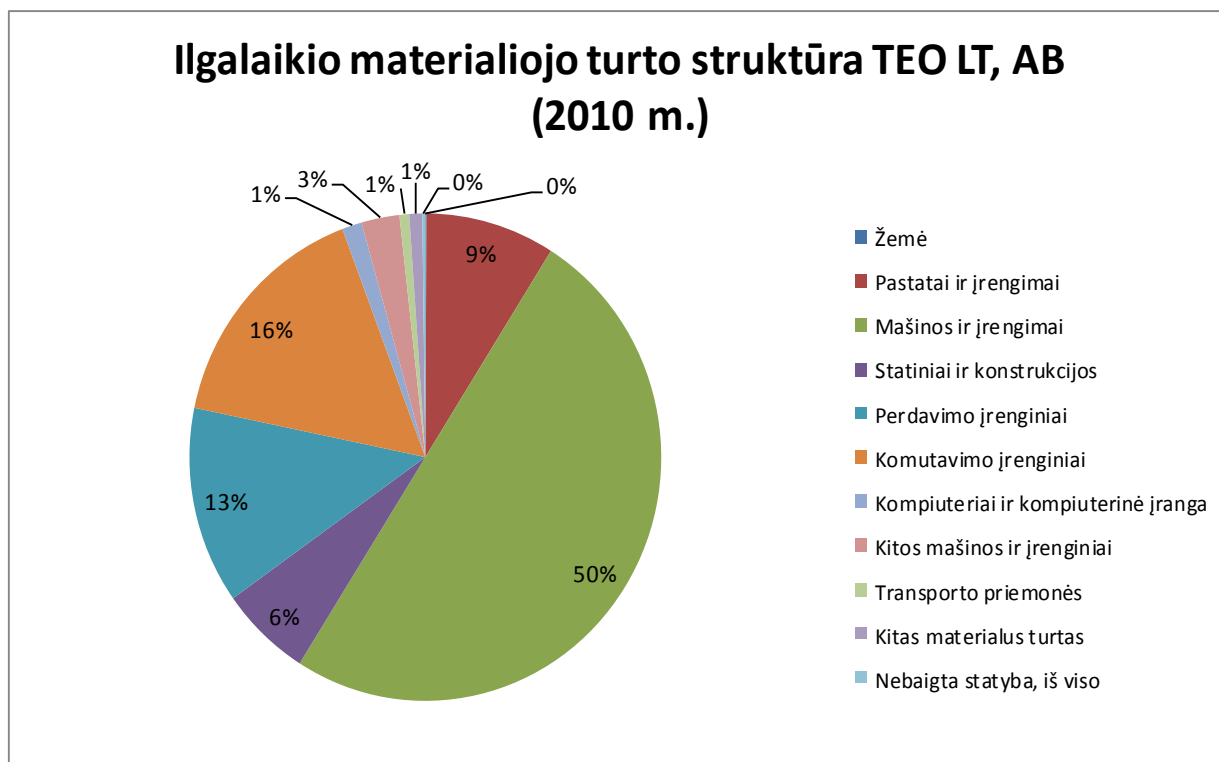


9 pav. Ilgalaikio materialiojo turto struktūra telekomunikacijų rinkoje

Nagrinėjant ilgalaikio turto struktūrą, o konkrečiau- ilgalaikį materialųjį turtą, būtina nustatyti, ar ilgalaikio materialiojo turto sudėties struktūra įmonėje TEO LT, AB sutampa su šakos turto struktūrotoks palyginimo būdas pateikia informatyviausią vaizdą apie sudėties efektyvumą, bei išsprendžia problemą, kad rinkoje nėra daugiau panašaus dydžio tą pačią specifiką turinčių įmonių, su kuriomis būtų galima palyginti šiuos rodiklius.

9 paveiksle vaizduojama ilgalaikio turto struktūra telekomunikacijų rinkoje. Didžiausią dalį ilgalaikio turto sudaro mašinos ir įrengimai bei statiniai ir įrengimai (2010 m. 46.9 % ir 31.8% atitinkamai). Tokią turto struktūrą lemia šios rinkos specifiškumas- reikalingas itin brangus technologinis turtas, kuris dažniausiai talpinamas stotyse ar serverinėse- tai būtinas išteklius paslaugų teikimui. Kaip matoma iš pateikto paveikslo, telekomunikacijų rinkoje veikiančios įmonės turi itin mažai žemės, o gyvenamųjų pastatų ir transporto priemonių gali šios rinkos įmonėse ir visai nebūti, todėl jeigu įmonės turto struktūra yra maždaug panaši duotajai, gali būti itin sudėtinga pasiūlyti ilgalaikio turto efektyvumą didinančių sprendimų, nes pasyviojo turto dalis yra nedidelė, o aktyviojo turto dalies apimtys yra palaikomos dėl veiklos tęstinumo užtikrinimo. Tokia situacija gali būti susiklosčiusi ne tik remiantis sąmoningu efektyviu valdymu ar įmonių vadovybės racionalumu, bet ir todėl kitu atveju labai sudėtinga plėsti veiklą. Telekomunikacijų rinkoje investicijos yra labiau būtinos nei sąvanoriškos ir visi laisvi verslo subjektų pinigai investuojami į tinklo plėtrą, o ne į papildomą, neaktyvųjį turtą. Ryšių paslaugoms teikti turtas turi būti itin specifiškas, jis turi būti atnaujinamas, tobulinamas ir norint lyderiauti rinkoje kaip nagrinėjama įmonė, neįmanoma išsiversti be didžiulių investicijų. Žalingesnė situacija yra tose verslo šakose, kuriose verslo plėtrai būtini ištekliai yra labiau susiję su atsargomis, trumpalaikiu turtu arba ilgalaikiu turtu, kurį rinkoje galima išsinuomoti, sudaryti bendradarbiavimo sutartis su kitomis įmonėmis. Tokiu atveju, esant alternatyvių turto naudojimo būdų arba kai veiklos tęstinumui ilgalaikis turtas yra ne toks svarbus, visos laisvos lėšos gali būti investuojamos į neaktyvųjį, pridėtinės vertės įmonei nekuriantį turtą.

TEO LT, AB savo finansinėje atskaitomybėje pateikia šiek tiek kitokį nei Statistikos departamento pateikiamą ilgalaikio turto skirstymą (žr. 10 paveikslą), tačiau pagrindines dedamąsias palyginti galima- mašinos ir įrengimai sudaro didžiąją ilgalaikio turto dalį (50 proc). Perdavimo, komutavimo įrenginiai ir kompiuteriai bei kompiuterinė įranga sudaro dar 30.47%, taiga galima daryti išvadą kad didžioji dalis ilgalaikio materialiojo turto yra technologinis turtas ir tokiai įmonei kaip TEO, nėra kitos galimybės tokiam turtui įsigyti, kaip tik daryti ilgalaikes investicijas. Šio turto dėka yra uždirbamas pelnas ir kuo šis turtas naujesnis, modernesnis, tuo pelningumas didesnis, nes įmonė ypač daug dėmesio teikia ne tik paslaugų kokybei, bet ir išskirtinių paslaugų teikimui. Pastatų ir įrengimų dalis yra mažesnė nei rinkos, bet tai irgi yra susiję su tuo, kad siekiama naudoti kuo modernesnę įrangą, kuri užima mažiau vietos, taip pat didelės dalies statinių galima atsakyti keičiant paslaugų technologijas (pvz. įmonės siūlomam DSL internetui reikalingos telefono linijos, o jų palaikymas vyksta stotyse, o vis labiau plečiamam šviesolaidiniam internetui tokios stotys nereikalingos)- tokiu būdu ilgalaikio turto vertė nemažėja, bet pasikeičia jo struktūra.



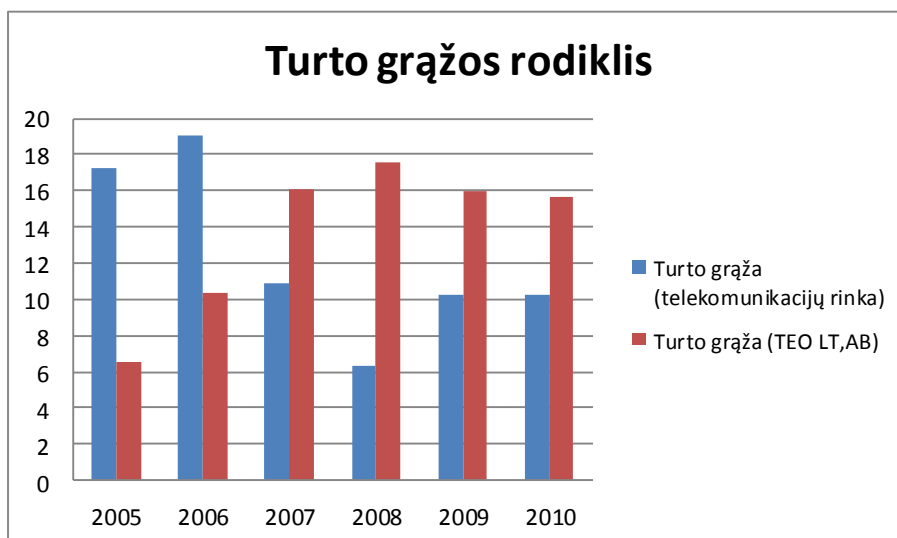
10 pav. Ilgalaikio materialiojo turto struktūra TEO LT, AB 2010 m.

Šio darbo metodinėje aprašomoje modelį TEO įmonėje pradedama taikyti nuo pagrindinių rodiklių skaičiavimo. Kadangi vienos verslo sritys yra labiau kapitalui imlios, kitos mažiau, todėl vadovautis standartinėmis rekomenduojamomis rodiklių lygių reikšmėmis dažniausiai gali būti neefektyvu. Šiame darbe, nagrinėjamos įmonės rodiklių reikšmės lyginamos su rinkos rodiklių reikšmėmis, nes lyginimas su kitomis telekomunikacijų įmonėmis, neperteiktų realios situacijos.

Pirmasis siūlomas rodiklis efektyvumo analizei atlikti- turto gražos rodiklio skaičiavimas. Šis rodiklis yra vienas populiariausių finansinėse ataskaitose pateikiamų rodiklių, kurio reikšmė įmonėms yra svarbi ne tik dėl rinkos daromų išvadų apie įmonės efektyvumą, bet ir todėl, kad jis rodo, kiek pelno uždirba naudojamas turtas. Nustačius, kad telekomunikacijų rinkoje didžiąją dalį turto sudaro ilgalaikis turtas, daroma prielaida, kad šis rodiklis gerai atspindi ir ilgalaikio turto efektyvumą.

11 paveiksle vaizduojama labai svarbi informacija, žyminti turto gražos rodiklių pasikeitimus nagrinėjamoje įmonėje ir telekomunikacijų rinkoje. Šiame paveiksle pateikta diagrama žymi du skirtingus laikotarpius: 2005-2006 metais TEO turto gražos rodiklis buvo bemaž dvigubai žemesnis nei rinkos rodiklis, o po to situacija persivertė į kitą pusę ir nuo 2006 iki dabar turto graža yra ženkliai aukštesnė TEO LT, AB nei visoje rinkoje. Tai gali būti susiję su tuo, kad pertvarkius įmonę, efektyvius jos veiklą, ji tapo dar stipresne konkurente rinkoje, kuri pasiėmė didžiąją dalį rinkos pelno, o kitos įmonės nespėjusios prisitaikyti prie aršiausio konkurento pasirengimo konkuruoti, nesugebėjo demonstruoti ne tik panašių pelno uždirbio galimybių, bet ir greitai sureaguoti, pertvarkant turimą

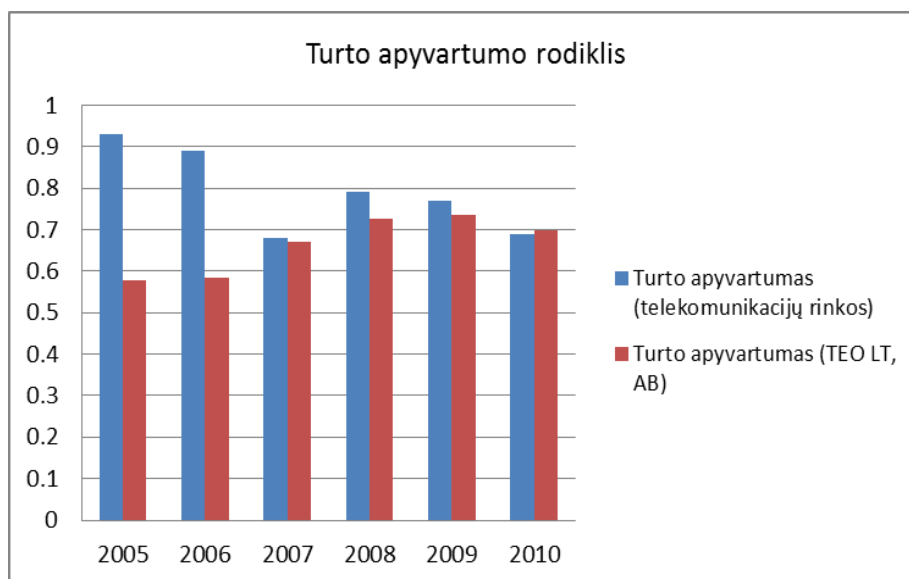
turtą. Didžiausias rinkos ilgalaikio turto grąžos rodiklio kritimas sutapo su TEO LT, AB grąžos rodiklio augimo piku.



11 pav. TEO LT, AB turto grąžos rodiklio palyginimas su telekomunikacijų rinkos turto grąžos rodiklio reikšme

12 paveiksle vaizduojamas TEO LT, AB apyvartumo rodiklio reikšmės kitimas 2005-2010 metais. Matoma, kad 2005 - 2006 metais TEO (tuo metu- AB "Lietuvos telekomas") apyvartumas buvo ženkliai žemesnis negu telekomunikacijų rinkos apyvartumo rodiklis. Nepaslaptis, kad iki pertvarkymo įmonė turėjo ganėtinai rimtų visos veiklos efektyvumo problemų, kurios buvo užprogramuotos dar nuo to laikotarpio, kai ši įmonė buvo ne privati, o valstybinė įmonė, o kaip ir visame valstybiniame sektoriuje, efektyvumui (ypač turto naudojimo) nebuvo skiriama pakankamai dėmesio. TEO apyvartumo reikšmės priartėjimas prie rinkos lygio buvo glaudžiai susijęs su įmonės persitvarkymu, kuris vienu metu vyko visose srityse.

Nūdienos laikotarpiu vaizduojami ilgalaikio turto apyvartumo svyravimai, kaip matoma iš pateikto 12 paveikslo, yra nežymiai priklausomas nuo verslo ciklo- ir rinkos, ir įmonės apyvartumas 2007-2010 metais judėjo ta pačia trajektorija, kaip ir visa Lietuvos ekonomika. Todėl analizuojant rodiklio reikšmes būtina įvertinti ir tai, kaip verslo ciklai galėjo paveikti skaičiuojamus rodiklius. Kitų sektorių apyvartumo rodikliai pateikiami 2 priede.



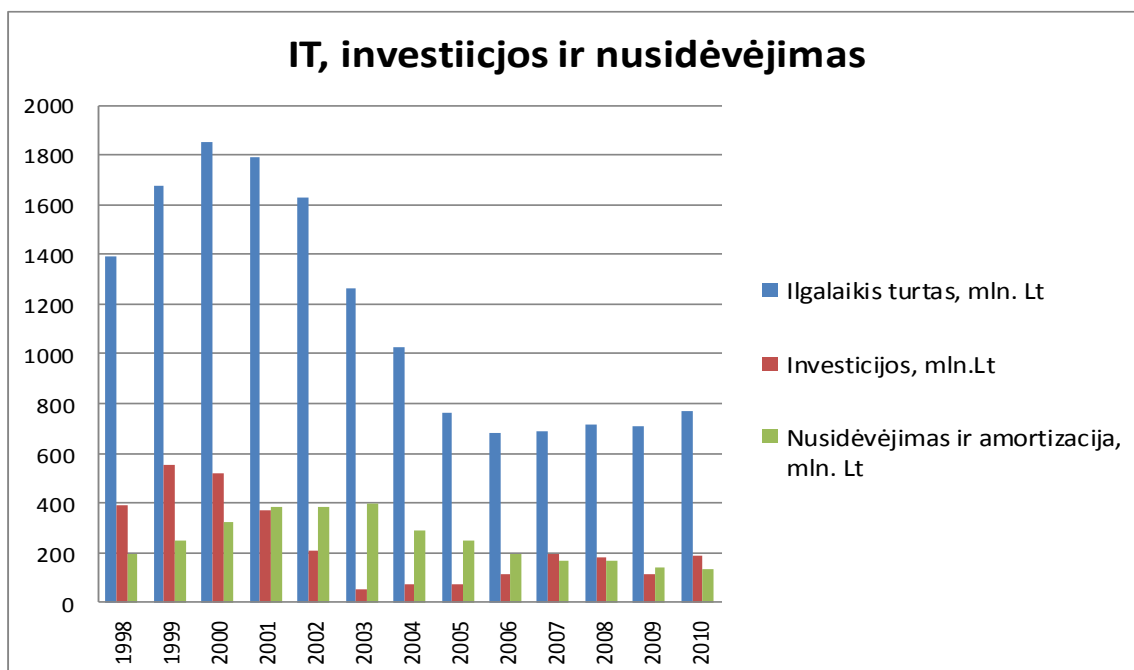
12 pav. TEO LT, AB turto apyvartumo palyginimas su telekomunikacijų rinkos turto apyvartumo reikšme

Turto gražos rodiklio didėjimo pagrindinė priežastis buvo staigiai pasikeitęs pelno lygis nagrinėjamoje įmonėje. Taigi, jeigu apyvartumo rodiklio pasikeitimas rodo, efektyvesnį turto panaudojimą, o šis koreliuoja ir su pelningumo rodikliu, galima daryti išvadą, kad ilgalaikio turto efektyvumo didinimas buvo susijęs ne tik su popieriniu rodiklių koregavimu, peržiūrint turto eilutes, bet su realiais, efektyviais sprendimais. Jie sudarė galimybes įmonei ne tik naudingiau išnaudoti turimus išteklius, atsisakyti jų pertekliaus, bet ir konsoliduotai peržiūrėti visus veiklos procesus- toks pavyzdys yra geriausias ilgalaikio turto naudojimo efektyvinimo rezultatas.

Anot Turto valdymo sektoriaus, kuris yra atsakingas už turto valdymą ir jo efektyvumo didinimą, turto techninės būklės rodiklių ar kitų rodiklių skaičiavimas, remiantis vidinių ataskaitų duomenimis, šioje įmonėje būtų neefektyvus, nes dėl turto daugialypiškumo reiktų šiuos rodiklius skaičiuoti atskiroms materialiojo turto dalims, o šitoks procesas būtų itin sudėtingas ir užimantis daug laiko. Aktyviojo turto dalis, šioje įmonėje yra skirtingos techninės būklės, nes labai skirtingas jų tiekimo pradžios terminas, prieš kurį buvo darytos investicijos. Naujausia aktyviojo turto dalis yra šviesolaidinis tinklas ir duomenų centrai, o seniausias, tačiau pakankamas kokybiškų paslaugų teikimui yra su telefonijos paslauga susijęs turtas. Neaktyviojo turto dalis TEO yra nuolat atnaujinama, siekiant gauti pridėtinės vertės, kuriant teigiamą įmonės įvaizdį. Kita informacija apie veiksnius, lemiančius ilgalaikio turto naudojimo efektyvumą pateikiama kokybės analizės rezultatų dalyje.

Neapsiribojant universaliais modelyje pateiktais rodikliais, atsižvelgus į įmonės specifiką, autorė siūlo sunkiai apskaičiuojamus turto būklės rodiklius, pakeisti papildomais finansinės analizės rezultatais. Vienas iš galimų būdų - palyginti ilgalaikio turto kitimo tendencijas su tų pačių laikotarpių

investicijų ir apskaitoje pateikiamo nusidėvėjimo apimtimis. Šis naudojamas grafinio duomenų pateikimo metodas, vaizdingiausiai pateikia nagrinėjamo laikotarpio situaciją.



13 pav. **Ilgalaikio turto, investicijų ir nusidėvėjimo/amortizacijos ryšys bendrovėje TEO LT, AB**

Kaip matoma 13 paveiksle, didelės investicijų sumos 1998 - 2000 metais, paaiškina staigų ilgalaikio turto apimties augimą įmonėje. 1998 metų birželį po privatizavimo, buvo daug dėmesio skiriama tinklui atnaujinti. Šiuo tikslu 1999 metais apie 550 milijonų litų įmonė skyrė investicijoms. Iki tol tai buvo didžiausios investicijos AB „Lietuvos telekomas“ istorijoje. Iš jų 70 % investicijų buvo skirta tinklui modernizuoti ir plėtoti. Didžiausia investicijų dalis buvo skirta skaitmeniniam tinklui statyti, naujoms linijoms tiesiti bei keisti analogines ir suporintas linijas skaitmeninėmis. Daug dėmesio buvo skirta informacijų technologijų tinklams ir paslaugoms plėtoti. Į šią sritį buvo investuota 20 % visų lėšų, skirtų investicijoms. Svarbiausi tuo metu įgyvendinti informacijų technologijų projektai buvo nauja atsiskaitymų pagal sąskaitas sistema ir integruota finansų sistema „Oracle“, kuri gerokai supaprastino Bendrovės valdymą. Tam tikra lėšų dalis buvo skirta Bendrovės administravimo sistemai, administracijos patalpoms ir transportui atnaujinti.

Per pirmus tris 13 paveiksle vaizduojamo laikotarpiu metus, į ilgalaikio turto atnaujinimą ir plėtrą buvo investuota beveik 1,5 milijardo litų, o per visus 12 metų virš 3 milijardų litų. Šios investicijos buvo itin svarbios įmonės plėtrai, naujų paslaugų kūrimui bei tinklo atnaujinimui, tačiau kaip ir daugeliui verslo įmonių 1999 - 2000 m. Rytų ekonomikos krizė paliko žymių ir siekis didinti veiklos pelningumą, nulėmė mažėjantį investicijų mastą ateinančiais laikotarpiais.

2003 m. bendrovė taip pat atliko detalią ilgalaikio materialiojo turto apskaitos verčių peržvalgą. Po šios peržvalgos bendrovė priėmė sprendimą sumažinti tam tikro turto (daugiausia telekomunikacijų

įrangos ir pastatų) apskaitos vertę, nes šio turto apskaitos vertė viršijo jo atgaunamąją vertę. Visa ilgalaikio materialiojo turto vertės nurašymų suma, apskaityta 2003 m., buvo 45,2 mln. litų.

Komentuojant spartų ilgalaikio turto mažėjimą, prasidėjusį 2000 - aisiais metais, nereikėtų užmiršti nusidėvėjimo (amortizacijos) skaičiavimo politikos- jeigu ji teisingai taikoma, siekiant apskaitoje parodyti kuo realesnę ilgalaikio turto vertę, taip pat gali būti papildoma informacija, paaiškinanti ilgalaikio turto sumažėjusias apimtis. Didelės investicijų sumos 1998 - 2000 metų laikotarpiu koreliuoja su padidėjusiomis nusidėvėjimo apimtimis ateinančiais laikotarpiais. 2001- 2004 metais skaičiuojamas nusidėvėjimas buvo lygus 1.5 mlrd. litų, o tai sumažino ilgalaikio turto vertę lygiai tiek, kiek buvo suinvestuota ankstesniais 3 metais.

Remiantis finansinių ataskaitų ir rinkos analizės rezultatais, galima daryti išvadą, kad rinkos pajamų ir turto dalį apibūdinantys rodikliai, leidžia manyti, jog pasirinktai įmonei ilgalaikis turtas yra vienas svarbiausių veiksnių. Bet kokios galimybės efektyvinti šios turto dalies panaudojimą, remiantis sąnaudų mažinimo principu, tiesiogiai prisideda prie pelningumo augimo. Šios įmonės pavyzdys puikiai atskleidžia ilgalaikio turto reikšmę įmonės rezultatams ir konsoliduotų, visą veiklą apimančių pokyčių naudą ilgalaikio turto valdymo srityje.

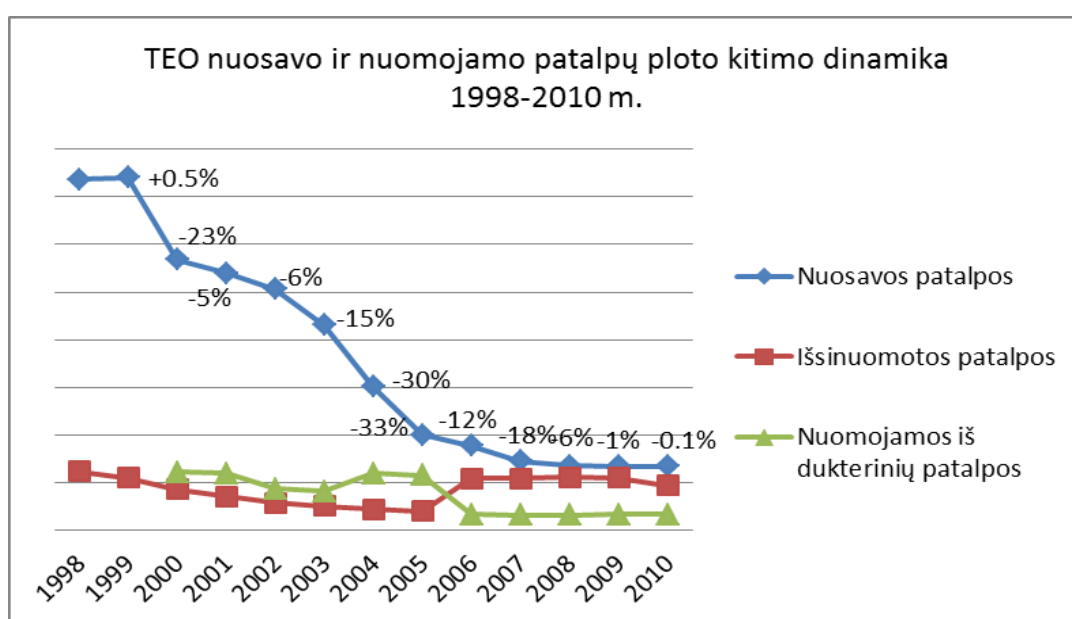
Išanalizavus pagrindinius rodiklius, esamą ilgalaikio turto efektyvumą galima vertinti teigiamai, nes turto gražos rodikliai ženkliai viršija rinkos rodiklius, o apyvartumas sutampa likusios telekomunikacijų rinkos rodikliais. Remiantis kokybiniu techninės būklės vertinimu, galima teigti, kad didžioji ilgalaikio turto dalis yra atitinkanti poreikius ir galinti užtikrinti kokybiškų paslaugų teikimą ilgu laikotarpiu. Atlikus, kiekybinę atalizę, remiantis autorės siūlomo modelio schema, TEO būtų galima priskirti prie efektyviai ilgalaikį materialųjį turtą naudojančių įmonių, kurios nuolatos siekia maksimalių rezultatų ir nuolatos tobulina savo veiklos procesus. Tolesniuose efektyvumo valdymo etapuose, norint ne iš esmės pertvarkyti ilgalaikio turto struktūrą, o tik surasti būdų kaip dar efektyvinti esamo turto panaudojimą, reikia susikcentruoti į detales, kurios gali sudaryti prielaidas kaštų taupymui, naudingesniai ilgalaikio turto įdarbinimui. Taip pat, po analizės atlikimo galima dar susiaurinti nagrinėjamo ilgalaikio materialiojo turto dalį ir toliau nagrinėti konkrečiai pasyvųjį ilgalaikį materialųjį turtą, nes aktyviojo turto dalis yra valdoma pakankamai efektyviai, planuojant su efektyvumo didinimu susijusius veiksmus net 10-15 metų laikotarpiui. Tokio masto ilgalaikiai planai užtikrina ne tik einamąjį efektyvumo didėjimą, bet ir pasiekto efektyvumo lygio išlaikymą.

### 3.2. Ilgalaikio pasyviojo turto naudojimo efektyvumo valdymas TEO LT, AB

3.1. poskyryje aprašomos atliktos analizės rezultatai, leidžia TEO LT, AB vertinti, kaip efektyviai naudojančią ilgalaikio materialiojo turto išteklius įmonę. Šią įmonės sėkmę atnešė esminiai sprendimai, įdiegti po „Lietuvos telekomo“ pertvarkymo, kurie gali būti teigiamas pavyzdys kitoms įmonėms. Šiame poskyryje autorė tikslingai siekia atskleisti ir pateikti tikslinę informaciją apie ilgalaikio turto apimties kitimo priežastis nagrinėjamoje įmonėje, kurios yra svarbios dėl dviejų priežasčių- tai papildo kiekybiškai apskaičiuotų rodiklių formuojamą įmonės įvaizdį ir leidžia susidaryti nuomonę apie įgyvendintų veiksmų mastą ir naudą. Kadangi įmonėje TEO LT, AB poreikis didinti ilgalaikio turto naudojimo efektyvumą apibūdinančius rodiklius yra mažesnis nei realaus efektyvumo didėjimo siekimas, šiame poskyryje efektyvumo valdymo sprendimai aptariami pagal tas turto grupes, kuriose jie gali būti paprasčiausiai taikomi.

Apsibrėžus, kad šioje darbo dalyje bus daugiausia dėmesio skiriama pasyviojo turto efektyvumo didinimui, būtina pradėti nuo svarbiausios ilgalaikio turto dalies, kuri tiesiogiai neuždirba pajamų- nekilnojamojo turto efektyvumo valdymo. Žinant, jog TEO vadovaujasi politika, kad visas pasyvusis turtas geriausiu atveju turėtų būti nuojamas, autorė nagrinėja naudojamų patalpų kitimo tendencijas.

14 paveiksle vaizduojama TEO nuosavo ir nuomojamo ploto kitimo dinamika 1998- 2010 m. (ordinačių ašyje nepateikiamos absoliučios reikšmės, nes tai yra konfidenciali įmonės informacija, kurios atskleidimas analizėje nėra reikšmingas). Nurodomu laikotarpiu įvyko esminių pokyčių nekilnojamo turto valdyje, nes kaip matome pateiktame paveiksle nuosavų patalpų plotai sumažėjo beveik 82% per nurodytą laikotarpį, tačiau nuomojamų patalpų plotas didėjo vos 3%.

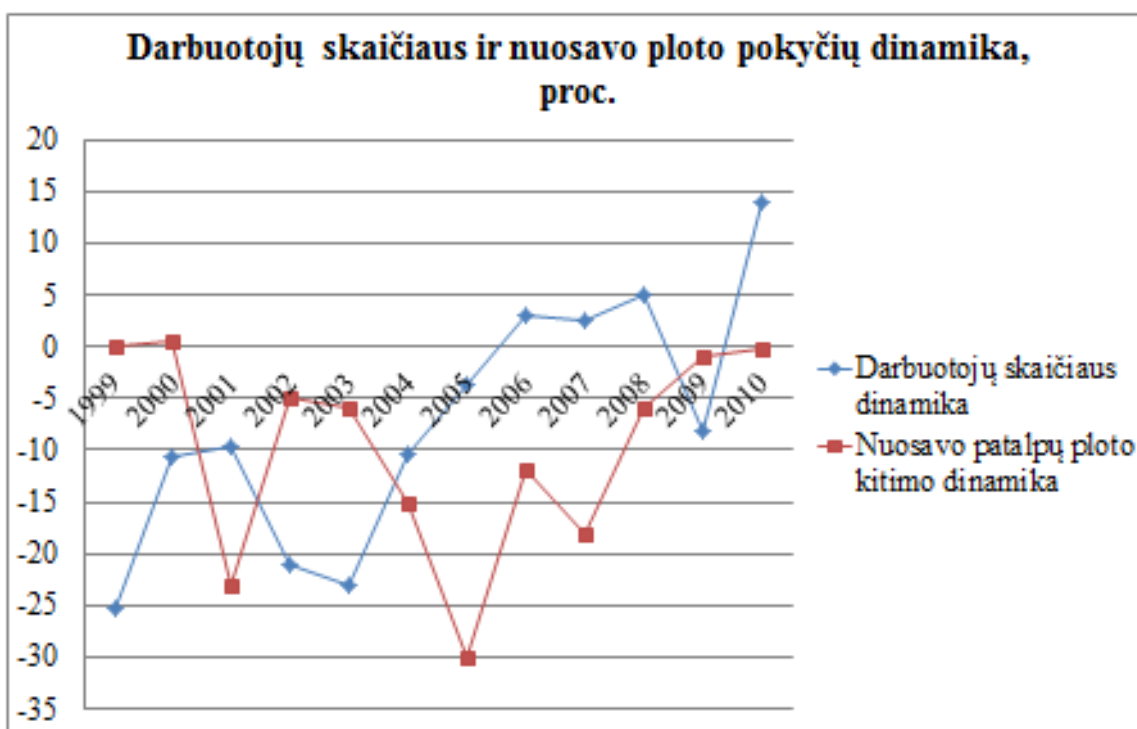


14 pav. TEO LT, AB nuosavo ir nuomojamo patalpų ploto kitimo dinamika 1998-2010 m.



Tokie pokyčiai įmonėje buvo susiję su keletu priežasčių:

1) Darbuotojų skaičiaus esminis pasikeitimas, pertvarkius įmonę. Šis motyvas ploto mažėjimui turėjo įtakos iki įmonės pertvarkymo 2006 m. (žr. 15 paveikslą). Kaip matoma pateiktame pavyzdyje, plotų mažėjimas stipriai koreliavo su darbuotojų skaičiaus mažėjimu. Sugebėjimas lanksčiai reaguoti į buvusius pokyčius, netgi iki „Lietuvos telekomo“ pertvarkymo gali būti laikomas kaip sėkmingo veiklos valdymo pavyzdys. 14 pavyzdyje skaičiuojami pokyčių rezultatai yra praėjusių ir einamųjų metų palyginimo procentinė išraiška. Nuo 2006 metų matoma šiek tiek kitokia situacija-koreliacija yra silpnesnė, nes nežymiai augant darbuotojų skaičiui, patalpų plotai toliau mažėjo tik mažėjančiais tempais. Toks reiškinys yra kitų, nesusijusių su darbuotojų skaičiumi, efektyvumo valdymo sprendimų rezultatas.



15 pav. Darbuotojų skaičiaus ir nuosavo ploto pokyčių dinamika (proc.)

2) Įmonės veiklos specifikos pasikeitimas. Darbuotojų skaičiaus, o drauge ir patalpų ploto mažėjimas buvo paremtas veiklos efektyvinimu, o ne vien kaštų taupymu bet kokia kaina. Keičiantis technologijoms ir perkeliant prekių ir paslaugų pardavimus į virtualią erdvę bei įdiegiant klientų valdymo sistemas (CRM), įmonės gali samdyti mažiau žmonių, efektyvinti veiklą, o drauge ir peržiūrėti ilgalaikio turto apimtį, siekiant didesnio naudojimo efektyvumo. Taip pat buvo sumažintas regioninių padalinių skaičius- visas valdymas ir administravimas buvo perkeltas į didžiuosius Lietuvos miestus, o regionuose paliekami tik techniniai darbuotojai, diegiantys paslaugas ir šalinantys gedimus-tai leido taip pat sumažinti nuosavo ploto apimtį.

3) Įmonės veiklos apimčių sumažėjimas. Dažnai sunkmečiu daugelis įmonių susiduria su pasirinkimu- ar toliau tęsti veiklą mažesnėmis apimtis, tiekiant mažiau paslaugų ar siūlant tik tuos produktus, kurių paklausa nekinta, keičiantis pirkėjų perkamajai galiai. TEO susidūrė su šiek tiek kitokia problema- kasmet nuo 2009 m. pradėjusi po 10% vidutiniškai į metus besitraukianti rinka. Daugelis įmonės, kurių veikla itin stipriai susijusi su verslo veiklos ciklais ir kurios susikuria pakilimo laikotarpiu, pasikeitus situacijai privalo reorganizuoti savo veiklą, atleisti darbuotojus ir mažinti ilgalaikio turto apimtis, tarp jų ir naudojamo nekilnojamojo turto plotus. Kadangi paskutiniaisiais metais stengėsi išsaugoti tą pačią darbuotojų bazę, todėl būtinybė buvo mažinti veiklos sąnaudas ir peržiūrėti ilgalaikio turto naudojimą. Dėl tos priežasties, dalį veiklos sričių atidavus ir tokiu būdu plečiantis dukterinės kompanijos „Lintel“ veiklai, buvo atlaisvinami TEO administracinių patalpų plotai, kompaktiškiau įrengiamos darbo vietos ir taip vadovaujantis įstatymais, higienos normomis, buvo efektyvinamas turimų plotų panaudojimas.

4) Būtinybė efektyvinti ilgalaikio turto naudojimą, siekiant didesnio įmonės pelningumo. Gremėzdiška, neefektyvi ilgalaikio turto apimtis generuoja milžiniškus kaštus ir gali netgi trukdyti, kuriant pridėtinę vertę- sudėtingas administravimas, nusidėvėjusio ir nenaudojamo turto likvidavimas ir sumažėjęs įmonės kreditingumo lygis. Įmonė, kuri ieško papildomų finansavimo šaltinių naujam ilgalaikiui turtui įsigyti, privalo kredito įstaigoms pateikti įrodymus, kad esamas turto efektyvumas yra maksimalus ir siekiant plėtos, būtinos papildomos investicijos. Kitu atveju, paskolos, dotacijos ar kitokio pobūdžio parama, greičiausiai nebus suteikiama. TEO visas investicijas daro nuosavų pinigų pritraukimu, tačiau atsakomybės lygis išlaikyti pageidaujamą pelno maržą nemažėja, nes tai yra pagrindas, kuriuo remiantis galima pagrįsti akcininkams investicijų poreikį.

5) Poreikis persikraustyti į geresnes ir patogesnėje lokacijoje esančias patalpas. Šis sprendimas yra vienas paskutiniųjų TEO priimtų sprendimų efektyvinti ilgalaikio turto panaudojimą. Siekiant sumažinti komunalines sąnaudas, suvartojamą išteklių lygį bei atsinaujinti- buvo perkelta administracinė būstinė Vilniuje. Toks persikėlimas pareikalavo papildomų investicijų, tačiau poreikis atsinaujinti būtų buvęs ir ankstesnėse patalpose. Siekiant iš šio pokyčio gauti papildomą naudą- buvo daug dėmesio skiriama patalpų projektavimui, kiekviena nuomojama erdvė projektuojama pagal padalinių poreikius, pagal darbo specifiką. Labiau pritaikytos patalpos individualiems poreikiams su galimybe atlikti modifikacijas, kurias lemia baldų integravimo galimybės.

Šiame poskyryje pateikiamas tik su nekilnojamojo turto efektyvinimu susijęs pavyzdys, tačiau panašūs sprendimai tuo pačiu laikotarpiu buvo taikomi visam pasyviajam turtui. Automobilių parkas buvo pertvarkytas dėl identiškų priežasčių ir lygiai taip pat buvo priimami sprendimai dėl nuosavybės teise priklausančių senų automobilių pardavimo ir naujų įsigijimo veiklos nuomos pagrindu. Kompiuterinės įrangos pirkimas buvo pakeistas nuomos paslaugomis, kurias įmonei teikia būtent šioje srityje besispecializuojanti dukterinė „Baltic Data Center“- šis būdas yra visapusiškai efektyvus, nes

TEO patiriamos sąnaudos lieka įmonių grupėje kaip susijusios įmonės pajamos, o tuo pačiu galima išvengti papildomų kompiuterinę įrangą koordinuojančių darbuotojų samdymo, kontrolės, problemų sprendimo, kuris atitraukia dėmesį nuo pagrindinės veiklos.

Apibendrinant nagrinėjamos įmonės įdiegtus sprendimus, valdant ilgalaikio turto efektyvumą, galima teigti, kad visi taikyti metodai yra pagrįsti racionalumu, sąnaudų mažinimu ilgu laikotarpiu bei tęstinumu, užtikrinant pasiekto lygio išlaidymą. Norint pasiekti geresnių rezultatų, šiai įmonei būtina ir toliau vykdyti pasiteisinusius sprendimus:

1. Konsoliduotos ataskaitos vadovams apie išteklių sunaudojimą įmonėje. Su ilgalaikio turto naudojimu susijusių išteklių kontrolės mechanizmas ne tik leidžia stebėti dėsningumus įmonėje, bet ir tinkamai planuoti ateinančių laikotarpių sąnaudų biudžetus. Dalinantis šia informacija su darbuotojais, galima skatinti resursų taupymą ir pasiekti teigiamų ekologinio efektyvumo rezultatų.
2. Įrenginiai, leidžiantys taupyti ilgalaikio turto naudojimo kaštus ir taip didinantys efektyvumą. Didžiausią teigiamą naudą įmonei atnešė tarnybinių automobilių kelionių stebėjimo sistema (GPS), kurios pagalba galima ne tik efektyviau planuoti techninių darbuotojų dienotvarkę, bet ir per 2011 m. buvo sutaupyta 11 % kuro. Dėka šio sutaupymo, išlaidos kurui, nepaisant spartaus kuro augimo, liko 2010 m. lygyje. Ženklių elektros energijos sutaupymą lėmė administracinėse patalpose pakeistas apšvietimas į LED'us ir sumontuoti judesio davikliai- po šio fakto apšvietimui sunaudojamas elektros kiekis kai kuriose patalpose sumažėjo dvigubai.
3. Naujų patalpų projektavimas vienodu stiliumi. Toks atnaujinamų patalpų įrengimo būdas yra vienas efektyviausių sprendimų paskutiniaisiais laikotarpiais, nes nepaisant savito sukurto stiliaus, galima lanksčiau prisitaikyti prie pokyčių, apsieičiant reikalingomis priemonėmis tarp padalinių. Kitu atveju, bet koks neplanuotas darbuotojų pasikeitimas sąlygotų papildomus patalpų pertvarkymo kaštus, o turint visuose padaliniuose vienodus baldus ir kitas priemones- galima jomis keistis tarpusavyje, nedarant papildomų investicijų.

Sektinių pavyzdžių šioje įmonėje galima surasti ir daugiau, tačiau netgi labai sėkmingos firmos negali sustoti ir pripažinti, kad daugelis efektyvumo didėjimo tempai lėtėja ir norint jį išlaikyti tame pačiame lygyje, nebepakanka modelyje nurodytų efektyvumo valdymo būdų. Autorės nuomone, pagrindinės gairės pasiekto efektyvumo lygio išlaidymui galėtų būti:

1. Detalesnė ilgalaikio turto kontrolė, kuri leistų efektyviau panaudoti sandėliuojamus arba nenaudojamus resursus bei vykdyti nurašyto turto pardavimus.
2. Administracijos darbo reorganizavimas, siekiant užtikrinti, kad nesidubliuotų atsakomybės sritys tarp atskirų grupių- tokiu būdu būtų galima užtikrinti individualių tikslų formavimą ir efektyvesnę sudarytų sutarčių kontrolę, tiek jų atsirinkimą.

3. Naudojamų patalpų efektyvumo analizė- susisteminti duomenys, kurie leistų greitus atlikti palyginimus su esama situacija, renkantis naujus plotus, remiantis susijusių išlaidų diagramomis derėtis su nuomotojais ar nuomininkais.
4. Tinkamam ilgalaikio turto efektyvumo tikslų planavimui, turi būti informacijos kanalų atvirumas tarp padalinių. Anksčiau gauta informacija apie būsimus pokyčius, leidžia geriau planuoti poreikius ir juos įgyvendinti, pasitelkiant ne sparčiausio, o pigiausio tiekėjo paslaugas.

Atlikus empirinį tyrimą, galima teigti, kad nagrinėjamos įmonės ilgalaikio turto efektyvumą apibūdinantys rodikliai žymi racionalų ilgalaikio turto panaudijimą. Tyrimo rezultatai neleido identifikuoti didesnių ilgalaikio materialiojo turto valdymo problemų, o tai turėjo įtakos įmonės sėkmei bei veiklos rezultatų gerėjimui. Analizuojant sprendimus, taikytus nekilnojamo turto daliai, galima daryti prielaidas apie nuoseklų ilgalaikio turto valdymą. Nepaisant visų inovacijų ilgalaikio turto efektyvumo valdyme, pastebimos spragos kontrolės funkcijos užtikrinime.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Po nepriklausomybės atkūrimo ne tik Lietuvos valstybė ir savivaldybės, bet ir verslo įmonės perėmė sąmoningų turto valdymo tradicijų trūkumą. Žinių, patyrimo ar strategijos stygius charakterizuoja neefektyvų turto valdymą iki šiol. Nepakankamas ir efektyvumo neužtikrinantis turto valdymas gali turėti itin skaudžių pasekmių ypač pereinamuoju ar kriziniu laikotarpiu, kai rinka natūraliai „apsivalo“ nuo silpniausių atstovų. O teisinga įmonių vadovų kuriama strategija ir nuolatinė veiklos analizė - kelias į sėkmę ne tik siekiant didesnio finansinio rezultato, bet ir kuriant patikimos įmonės įvaizdį.

Išnagrinėjus ilgalaikio turto efektyvumo valdymo procesą tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu pateikiamos tokios išvados:

1. Apibendrinant įvairių autorių nuomones, galima teigti, kad ilgalaikio turto efektyvumas gali būti apibrėžiamas įvairiai, tačiau visais atvejais yra būtinas iš vykdomos veiklos gaunamo ar gautino rezultato (efekto) palyginimas su tam rezultatui gauti reikalingomis sąnaudomis.
2. Didžiausia ir svarbiausia įmonės ilgalaikio turto dalis yra ilgalaikis materialus turtas- jam turi būti skiriamas išskirtinis dėmesys, siekiant didinti jo naudojimo efektyvumą. Taip pat labai svarbus ilgalaikio turo suskirstymas į aktyviają ir pasyviają dalis. Aktyviojo ilgalaikio turto panaudojimo efektyvumas yra tiesiogiai siejamas su pagrindinės veiklos strategija, o pasyviajai daliai būtini efektyvumo valdymo analizė ir sprendimai.
3. Sudarytas efektyvumo valdymo modelis negali nurodyti griežtų efektyvinimo sričių, nes ši įmonės turto dalis yra daugialypė ir susijusi su įmonės specifika, tačiau siekiant maksimaliai gerų rezultatų reikia efektyvumo procesą vykdyti nuosekliai, pradedant nuo išsamios analizės, baigiant sprendimų diegimu ir pasiektų rezultatų išlaikymu.
4. Informatyviausias ilgalaikio turto efektyvumo analizės metodas- rodikliais apskaičiuotų verčių palyginimas su kokybinės analizės ir/ arba ekspertinio vertinimo rezultatais.
5. Efektyviai ilgalaikį turtą valdančios įmonės galimybės padidinti esamą efektyvumą yra susijusios su ekologinio efektyvumo siekimu.
6. Remiantis praktiniais pavyzdžiais ir rodiklių analizės metu pateiktais vertinimais, galima daryti išvadą, kad hipotezė pasitvirtino, nes daugeliu atveju rodikliai yra tinkama priemonė manipuliacijoms ir jais galima parodyti realybės neatitinkantį ilgalaikio turto panaudojimo efektyvumą.
7. Hipotezę geriausiai patvirtina tokie, kai kuriais atvejais „popierinį“ efektyvumą atskleidžiantys veiksniai:

- turto valdymo formos pasikeitimas (nuosavo ir nuomojamo turto generuojamų sąnaudų palyginimas);
- transporto priemonių kaip prabangos prekių įsigijimas įmonėje skirtingomis formomis;
- darbuotojų turto panaudojimas įmonės veiklai vykdyti;
- sąnaudų ir trumpalaikio turto apskaitymas įmonės ilgalaikio turto apskaitoje;

Taip pat gali būti ir priešingų situacijų, kai realus efektyvumas didėja, bet rodiklių reikšmės žymi priešingą situaciją - tokia situacija gali būti pastebima pirmaisiais efektyvumo valdymo laikotarpiais, kai yra įsigijamas itin brangus turtas, kurio įmonė nespėja įdarbinti pilnu pajėgumu, o jo generuojamos sąnaudos ir apskaitoje pateikiamos nusidėvėjimo sumos yra labai žymios.

8. Atlikus TEO LT, AB ilgalaikio turto struktūrinę analizę, 2005 - 2010 m. laikotarpiu, nustatyta, kad didžiausią turto lyginamąjį svorį sudarė gamybinis inventorių: mašinos ir įrenginiai sudaro didžiąją ilgalaikio turto dalį (50 %.) Perdavimo, komutavimo įrenginiai ir kompiuteriai bei kompiuterinė įranga sudaro dar 30.47%, taiga galima daryti išvadą kad didžioji dalis ilgalaikio materialiojo turto yra technologinis turtas, t.y. aktyvusis turtas.
9. TEO LT, AB ilgalaikis turtas yra naudojamas pakankamai efektyviai, daugelis pritaikytų sprendimų gali būti naudojami kaip pavyzdžiai kitų įmonių veikloje, tačiau šiai bendrovei svarbu diegti sprendimus, susijusius su pasiekto efektyvumo lygio palaikymu, tobulinti kontrolės funkciją bei daugiau dėmesio skirti tinkamam ilgalaikio turto apskaitymui ir inventorizacijai.
10. Pagrindiniai pasiūlymai TEO LT, AB efektyvumui valdyti:
  - Efektyvesnis žmogiškųjų resursų naudojimas efektyvumo valdymo procese;
  - Didesnė nekilnojamojo turto kontrolė, atskirų patalpų generuojamų suminių išlaidų lygis,
  - Automobilių parko atnaujinimas ekologiškais ir taupiais automobiliais;
  - Daliniamasis informacija įmonės viduje tarp susijusių padalinių, planuojant esminių pertvarkymų schemas.

## LITERATŪRA

1. **Berry A., Jarvis R.** Accounting in business context. - London: Chapman & Hall, 1994.
2. **Bučinskas A., Raipa A.** Viešojo politika ir viešasis administravimas valdymo tobulinimo metodologijoje Nr. 2. – Tiltai, 2003. 7 p.
3. **Certo C. S. et al.** Business. – London: Brown Publisher, 1990. 178 p.
4. **Certo C. S.** Modern management. – New Jersey, 1992.
5. **Dauderis H.** Finansų apskaita: kaip pasirinkti sprendimą. - Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1993.
6. **Denhardt R.** Viešųjų organizacijų teorijos. – Vilnius: Algarvė, 2001. 93 p.
7. **Drucker. P. F.** Management: Tasks, Responsibilities. Practices "The Dimensions of Management." New York: Harper & Row, 1974. 813 p.
8. **Finansinių rodiklių paaiškinimai.**  
<http://www.nasdaqomxbaltic.com/files/vilnius/rodikliai/Swedbank/Santykiniu%20finansiniu%20rodikliu%20paaiskinimai.pdf> [žiūrėta 2012 01 13]
9. **Galinienė B.** Turto ir verslo vertinimo sistema. Vilnius: VU leidykla, 2004.
10. **Greenwood J. et al.** New Public Administration in Britain. – London: Taylor and Francis group, 2002.
11. **Gronskas V.** Ekonominė analizė. Kaunas: Technologija, 2005.
12. **Gudaitienė O.** Finansinė apskaita: mokomoji knyga. Vilnius, 2002. 225 p.
13. **Hyman D. N.** Modern microeconomics. Analysis and applications, second edition. – Boston, 1989.
14. **Ivanauskienė A.** Buhalterinės apskaitos pagrindai: vadovėlis aukštosioms mokykloms. - Vilnius: TEV, 2006.
15. **Jakutis A. ir kt.** Ekonomikos teorijos pagrindai. – Kaunas: Smaltija, 1999.
16. **Juškauskas G.** Ilgalaikio turto nusidėvėjimo skaičiavimo metodai // Vadovo pasaulis. –2003, Nr. 9.
17. **Kalčinskas G.** Buhalterinės apskaitos pagrindai. – Vilnius: Pačiolis, 2007.
18. **Kalinauskas Ž.** Ūkio statistika. – Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2008.
19. **KyotoCooling International BV. Theorem of Operation.**  
<http://www.kyotocooling.com/solutions/theorem%20of%20operation.html> [žiūrėta 2012 01 20]
20. **Lietuvos Respublikos nekilnojamojo turto mokesčio įstatymas.**  
[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=257650](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=257650) [žiūrėta 2012 02 12]

**21. Lietuvos Respublikos pelno mokesčio įstatymas.**

[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_1?p\\_id=157066](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=157066) [žiūrėta 2012 03 03]

22. **Lukaševičius K. ir kt.** Verslo ekonomika. – Kaunas: Technologija, 2005.

23. **Mackevičius J.** Įmonių veiklos analizė – Vilnius: TEV, 2005. 759 p.

24. **Mackevičius J.** Įmonių veiklos analizė. Informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas. – Vilnius: TEV, 2007.

25. **Mackevičius J., Poškaitė D.** Finansinė analizė. – Vilnius: Katalikų pasaulis, 1998.

26. **Marčinskas A, Galinienė, B.** Lietuvos turtas: jo vertė ir vertintojai // Ekonomika. – 2001, Nr. 54. 72–83 p.

27. **Martinkus B. ir kt.** Gamybos vadyba: vadovėlis. – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2000.

28. **Martinkus B., Žilinskas V.** Ekonomikos pagrindai. – Kaunas: Technologija, 2001.

29. **Pavyzdinis sąskaitų planas** // Apskaitos, audito ir mokesčių aktualijos. – 2008, Nr. 4(484).

30. **Peterson P. P., Fabozzi F. J.** Analysis of Financial Statements. 2006.

31. **Poškaitė d., Novikovas M.** Pelningumo rodiklių naudojimas siekiant nustatyti sandorių tarp asocijuotų asmenų kainodarą // Ekonomika. – 2006, Nr. 76. 71–86 p.

32. **Puškorius S., Raipa A.** Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai // Viešoji politika ir administravimas. 2002, Nr. 2. 9 p.

33. **Radavičius E.** Įmonės finansai: analizė ir prognozė. – Vilnius: Ekonominio mokymo centras, 1997. 94 p.

34. **Real Estate Performance Management: Realizing the Value of an Enterprise Approach to Corporate Real Estate.**

[http://www.accruent.com/Documents/AnalystReports/Real\\_Estate\\_PM\\_EAApplicationsConsulting.pdf](http://www.accruent.com/Documents/AnalystReports/Real_Estate_PM_EAApplicationsConsulting.pdf) [žiūrėta 2012 02 27]

35. **Smolenskas G.** Finansinė atskaitomybė ir jos rodikliai. – Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, 1997. 64 p.

36. **Snieška V. ir kt.** Mikroekonomika. – Kaunas: Technologija, 1997.

37. **Stoner J. A.** Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000. 9 p.

38. **Šlekienė D., Klimavičienė I.** Įmonės veiklos finansinis įvertinimas. Kaunas: Technologija, 1999. 146 p.

39. **Tarptautiniai apskaitos standartai.** – Vilnius: VšĮ Lietuvos Respublikos apskaitos institutas, 2007.

40. **TEO LT, AB 2005 m. metinė veiklos ataskaita.**

[http://www.teo.lt/gallery/Dokumentai/Investuotojams/MA/2005\\_Annual\\_Report2.pdf](http://www.teo.lt/gallery/Dokumentai/Investuotojams/MA/2005_Annual_Report2.pdf) [žiūrėta 2012 03 08].



41. **TEO LT, AB finansinė atskaitomybė, konsoliduotas metinis pranešimas ir nepriklausomo auditoriaus išvada už 2006 m.**  
[http://www.teo.lt/gallery/Dokumentai/Investuotojams/Rezultatai/TEO\\_audituotos\\_finansines\\_ataskaitos\\_ir\\_metinis\\_pranesimas\\_2006.pdf](http://www.teo.lt/gallery/Dokumentai/Investuotojams/Rezultatai/TEO_audituotos_finansines_ataskaitos_ir_metinis_pranesimas_2006.pdf) [žiūrėta 2012 03 08].
42. **TEO LT, AB 2006 m. metinė veiklos ataskaita.**  
[http://www.teo.lt/gallery/Dokumentai/Investuotojams/MA/2006\\_MA\\_LT.pdf](http://www.teo.lt/gallery/Dokumentai/Investuotojams/MA/2006_MA_LT.pdf)  
[žiūrėta 2012 03 08].
43. **TEO LT, AB 2007 m. metinė veiklos ataskaita.**  
[http://www.teo.lt/gallery/Dokumentai/Investuotojams/MA/2007\\_metine\\_ataskaita.pdf](http://www.teo.lt/gallery/Dokumentai/Investuotojams/MA/2007_metine_ataskaita.pdf) [žiūrėta 2012 03 08].
44. **TEO LT, AB 2008 m. metinė veiklos ataskaita.**  
[http://www.teo.lt/gallery/Dokumentai/Investuotojams/MA/2008\\_Metine\\_ataskaita.pdf](http://www.teo.lt/gallery/Dokumentai/Investuotojams/MA/2008_Metine_ataskaita.pdf) [žiūrėta 2012 03 08]
45. **TEO LT, AB finansinė atskaitomybė, konsoliduotas metinis pranešimas ir nepriklausomo auditoriaus išvada už 2009 m.**  
[http://www.teo.lt/gallery/Dokumentai/Investuotojams/IFRS\\_2009\\_LT.pdf](http://www.teo.lt/gallery/Dokumentai/Investuotojams/IFRS_2009_LT.pdf) [žiūrėta 2012 03 10]
46. **TEO LT, AB finansinė atskaitomybė, konsoliduotas metinis pranešimas ir nepriklausomo auditoriaus išvada už 2010 m.**  
[http://www.teo.lt/sites/default/files/APIE\\_TEO/Investuotojams/MA/2010\\_IFRS\\_LT.pdf](http://www.teo.lt/sites/default/files/APIE_TEO/Investuotojams/MA/2010_IFRS_LT.pdf)  
[žiūrėta 2012 03 12].
47. **Terminų paaiškinimai ir rodiklių skaičiavimo metodika.**  
<http://vvi.ukmin.lt/generated/uploads/metodika.pdf> [žiūrėta 2012 01 27]
48. **Vaitkevičienė V.** Tarptautinių žodžių žodynas A-K. – Vilnius: Žodynas, 1999. 290 p.
49. **Verslas: teorija ir praktika.** 2008, Nr. 9(4). 237–243 p.
50. **Verslo apskaitos standartai.** – Vilnius: Mūsų Saulužė, 2004.
51. **Vidinė TEO LT, AB informacija. Korporatyvinio administravimo skyriaus metinių ataskaitų duomenys, 2005-2010 m.** <http://teolyga/portal/index.aspx?nid=3538>[žiūrėta 2012 01 27]
52. **Wannacott P., Wannacott R.** Mikroekonomika. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1998.

Čiapaitė R. Ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo valdymas / Finansų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. G. Černius. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2012.- 86 p.

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas ir įvertintas įmonių ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo valdymo procesas, iškeltos pagrindinės, neefektyvų naudojimą lemiančios, problemos bei pateikti siūlymai, kaip šias problemas spręsti. Pirmojoje darbo dalyje teoriniu aspektu tiriamas ilgalaikio turto efektyvumo turinys, pateikiamos skirtingų autorių nurodytos efektyvumo sampratos interpretacijos ir išskiriami svarbiausi efektyvumą lemiantys veiksniai. Antroje dalyje formuojamas ilgalaikio turto efektyvumo valdymo modelis, kuriuo remiantis būtų galima vidiniais įmonės resursais atlikti išsamų esamo turto naudojimo efektyvumo įvertinimą, nustatyti problemines sritis, stabdančias efektyvumo augimo galimybes, bei jas taisyti derinant valdymo sprendimus prie įmonės politikos ir ilgalaikių tikslų. Trečiojoje dalyje sukurtas modelis taikomas praktiškai, atliekant vienos didžiausių šalies įmonių, TEO LT, AB ilgalaikio materialiojo turto efektyvumo valdymo analizę – analizuojama įmonės turto struktūra, įgyvendinti sprendimai, kurie nulėmė dabartinį efektyvumo lygį ir nustatomos galimybės bei pasiūlymai, kurie leistų siekti geresnių rezultatų.

**Pagrindiniai žodžiai:** ilgalaikio turto naudojimo efektyvumas, ilgalaikis materialusis turtas, efektyvumo valdymas, efektyvumo augimas.

Čiapaitė R. Long- term asset's efficiency management / Master's Work in Finance Management. Supervisor doc. dr. G. Černius.- Vilnius: Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2012.- 86 p.

## ANOTATION

Master's work analyzed and evaluated corporate long-term asset performance management process, noted basic problems, which leads to inefficient use, and gave suggestions, how to solve these issues. The first part of this work theoretically studied the content of fixed assets efficiency, presented different authors interpretations of the concept of performance and identified key factors of efficient performance. In the second part is formed fixed assets performance management model which would allow companies internal resources make comprehensive analysis of existing assets effectiveness, to determine problematic areas, hindering growth opportunities of the efficiency, and correct them by combining management solutions to corporate policy and long-term goals In the third part this model is used in practice, through the analysis of efficiency performance management of TEO LT, AB, one of the largest companies in the country - analyzing the company's asset structure, the decisions that led to the current level of efficiency and identifying opportunities and proposals that would lead to a better results.

**Key Words:** long-term assets efficiency, long-term tangible assets, management effectiveness, efficiency growth.

Čiapaitė R. Ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo valdymas / Finansų valdymo magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. G. Černius. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas, 2012.- 86 p.

## SANTRAUKA

Finansų valdymo magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali pirmiausia todėl, kad ilgalaikio turto efektyvumo valdymo klausimas nėra plačiai išnagrinėtas literatūroje, sunku surasti priemonių ir metodų, kurie leistų ne tik nusistatyti esamą efektyvumo lygį, bet ir priimti naudingus sprendimus įmonėje. Negalima teigti, kad ilgalaikio turto efektyvumas yra visiškai nauja tema, tačiau tiek teorijoje, tiek praktikoje ji nebuvo nagrinėjama kaip atskira įmonės veiklos procesų dalis, kuriai gali būti taikomos efektyvumo valdymo priemonės.

Pagrindinė tyrimo problema - kaip valdyti ilgalaikio turto efektyvumą įmonėse (ypač mažose), kad šio proceso generuojami kaštai nebūtų didesni nei surastų sprendimų įgyvendinimo atveju atnešama nauda.

Tyrimo tikslas- ilgalaikio turto naudojimo efektyvumas.

Tyrimo uždaviniai:

7. Išanalizuoti literatūroje pateikiamą ilgalaikio turto efektyvumo sampratą, skirtingų autorių interpretacijas.
8. Išanalizuoti ilgalaikio turto sudėtį, išskiriant svarbiausias dalis, kurių valdymas turi didžiausią įtaką efektyvumą apibūdinančių rodiklių skaičiavimui.
9. Sudaryti ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo valdymo universalų modelį, kuriuo remiantis būtų galima išanalizuoti, įvertinti ir valdyti turto efektyvumo lygį įmonėse.
10. Išanalizuoti įvairius ilgalaikio turto naudojimo efektyvumą apibūdinančius rodiklius, pateikti jų skaičiavimo formules, bei paaiškinti apskaičiuotų verčių reikšmę, vertinant ilgalaikio turto naudojimo efektyvumą.
11. Suformuluoti rekomendacijas ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo didinimui verslo įmonėse ir siūlymus į kokius ne finansinius aspektus reiktų atsižvelgti, renkantis ilgalaikio turto valdymo sprendimus, ir nustatyti, kas gali kliudyti efektyviai valdyti turtą .
12. Sudaryto modelio pavyzdžiu, atlikti TEO LT, AB ilgalaikio turto analizę ir nustatyti ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo lygį įmonėje bei pateikti rekomendacijas, kuriomis remiantis būtų galima eliminuoti efektyvumo augimą stabdančius veiksnius.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizė, loginė analizė ir sintezė, palyginamoji analizė, loginio ir grafinio modeliavimo metodai, dokumentų analizė, įmonės veiklos procesų stebėjimas, pokalbiai su vadovais, profesinės patirties apibendrinimas.

Tyrimo šaltiniai – Lietuvos Respublikos įmonių finansinės atskaitomybės įstatymas, verslo apskaitos standartai, kiti teisės aktai, užsienio ir lietuvių autorių mokslinės publikacijos, vidiniai nagrinėjamos įmonės dokumentai ir viešai publikuojamos konsoliduotų finansinių ataskaitų duomenys.

Darbo hipotezė – besikeičiantys įmonės ilgalaikio turto naudojimo efektyvumą apibūdinantys rodikliai ne visada yra susiję su realių pokyčių efektu ilgalaikio turto efektyvumui.

Šiame darbe daugiausia dėmesio skiriama praktiniam ilgalaikio turto efektyvumo didinimui, todėl remiantis efektyvumo sampratos esme ir nustatčius svarbiausias ilgalaikio turto dalis įmonėje, sudarytas universalus ilgalaikio turto valdymo modelis, kuris gali būti naudojamas daugelyje įmonių. Pateiktame modelyje daug dėmesio skiriama analizės etapui, nes priklausomai nuo teisingo neefektyvumą lemiančių veiksnių identifikavimo, galima pritaikyti realius sprendimus arba pašalinti kliūtis efektyvumo didinimui. Ilgalaikio turto naudojimo efektyvumo valdymo modelio pavyzdžiu išanalizuota viena didžiausių šalies įmonių ir pateikti pasiūlymai, kokiomis priemonėmis būtų galima pasiekti geresnių rezultatų.

Pagrindinės darbo išvados:

1. Apibendrinant įvairių autorių nuomones, galima daryti išvadą, kad ilgalaikio turto efektyvumas gali būti apibrėžiamas įvairiai, tačiau visais atvejais yra būtinas iš vykdomos veiklos gaunamo ar gautino rezultato (efekto) palyginimas su tam rezultatui gauti reikalingomis sąnaudomis.
2. Didžiausia ir svarbiausia įmonės ilgalaikio turto dalis yra ilgalaikis materialus turtas- jam turi būti skiriamas išskirtinis dėmesys, siekiant didinti jo naudojimo efektyvumą.
3. Sudarytas efektyvumo valdymo modelis negali nurodyti griežtų efektyvinimo sričių, nes ši įmonės turto dalis yra daugialypė ir susijusi su įmonės specifiška, tačiau siekiant maksimaliai gerų rezultatų reikia efektyvumo procesą vykdyti nuosekliai, pradedant nuo išsamios analizės, baigiant sprendimų diegimu ir pasiektų rezultatų išlaikymu.
4. TEO LT, AB ilgalaikis turtas yra naudojamas pakankamai efektyviai, daugelis pritaikytų sprendimų gali būti naudojami kaip pavyzdžiai kitų įmonių veikloje, tačiau joje būtina diegti sprendimus susijusius su pasiekto efektyvumo lygio palaikymu, tobulinti kontrolės funkciją bei daugiau dėmesio skirti tinkamam ilgalaikio turto apskaitymui ir inventorizacijai.
5. Remiantis praktiniais pavyzdžiais ir rodiklių analizės metu pateiktais vertinimais, galima daryti išvadą, kad hipotezė iš esmės pasitvirtino, nes daugeliu atveju rodikliai yra tinkama

priemonė manipuliacijoms ir jais gali būti siekiama parodyti realybės neatitinkantį ilgalaikio turto panaudojimo efektyvumą.

Visos darbo metu padarytos išvados ir pastebėjimai, tarp jų ir tie, kurie dėl informacijos konfidencialumo nebuvo pateikti darbe, buvo pristatyti įmonės vadovams susijusiems su efektyvumo valdymo procesu. Daugelis pateiktų išvadų, jų nuomone, atitinka įmonės politiką ir gali būti realiai pritaikyti TEO LT, AB veikloje.

Čiapaitė R. Long- term asset's efficiency management / Master's Work in Finance Management. Supervisor doc. dr. G. Černius.- Vilnius: Faculty of Economics and Finance Management, Mykolas Romeris University, 2012.- 86 p.

## SUMMARY

The topic of Master's degree Finance Management programme is of primarily interest because of long term assets efficiency and management has not been extensively analyzed in literature, it is difficult to find tools and methods that will not only enables one to measure current level of efficiency, but also provides beneficial solutions for the company. One cannot claim that long-term assets efficiency is a brand new topic, but in both theory and practice it is not treated as a separate part of company operating procedures, for which several efficiency management tools should/ could be applied.

The main issue of the research is to find a way to manage the efficiency of long term assets in enterprises (especially small/ medium size) so that implemented solutions would generate higher benefits than costs.

The aim of research is long term assets efficiency.

Main tasks are:

1. To analyze the concept of long term assets efficiency presented in literature, as well as different interpretations of several authors.
2. To analyze structure of long-term assets, highlighting those parts which management may have greatest impact on the calculations of efficiency indicator.
3. To create general/ all purpose/ universal model for long term assets efficiency which shall let to analyze, evaluate and manage assets efficiency level in enterprises/ corporates.
4. To analyze various indicators that are used to calculate long term asset efficiency, to present formulas of these indicators and explain the meaning of the estimated values.
5. Make recommendations for long-term assets efficiency increase and suggestions to any non-financial aspects that should be considered when choosing long term asset management solutions, and to determine problems/ issues which can interfere with efficient assets management.
6. To analyze TEO LT, AB long term assets according to created model and to estimate assets efficiency level within the organization, as well as make recommendations for elimination of factors that have negative impact on growth of efficiency.

Following research methods was used: analysis of scientific literature, logical analysis and synthesis, comparative analysis, techniques of logical and graphical modelling, documentation analysis, monitoring of enterprise business processes, interviews with managers and professional experience.

Sources of research: Republic of Lithuania Law on Financial statements of entities, business accounting standards and other legislation documents; publications of foreign and Lithuanian authors, internal company documents and information from published consolidated financial statements.

Research hypothesis: changing indicators that describe long term assets efficiency are not always related to the actual effect of changes in long term assets efficiency.

This paper focuses on the practical efficiency growth of long term assets. Therefore, based on the concept of efficiency and after identification of most important long term assets of the company universal/ all-purpose/ general long term assets management model, which can be used in various companies, was established.

The presented model focuses on the analysis itself, as only after successful identification of factors that have negative impact on efficiency, actual/ real solutions may be proposed and applied.

Main conclusions:

1. To sum up opinions of various authors, long term assets efficiency can be defined differently, however one shall always evaluate ongoing activities revenue with the expenses necessary for the results obtained.

2. The largest and most important part of the company long term assets are tangible assets, therefore special attention should be paid in order to increase its employment efficiency.

3. Established / created efficiency management model can not indicate strict rules as this part of company assets is multifunctional and related to the specifics of the company. However, in order to get maximum results, efficiency process shall be sequential, starting with a comprehensive analysis and ending with solutions implementation and maintenance of the results achieved.

4. TEO LT, AB, long term assets are used efficiently/ effectively; many tailored solutions can be used as examples for other companies. However it is necessary to implement solutions related to maintenance of reached efficiency level, improve controlling and to focus on the proper long-term assets accountance/ accounting and inventory.

5. Based on practical examples and indicators analysis, it can be concluded that the hypothesis was confirmed, because in many cases, indicators are an appropriate instrument for manipulations and they can be used to show long-term assets efficiency level that does not necessarily meet the reality.



**1 PRIEDAS****TURTO PELNINGUMAS SKIRTINGUOSE VEIKLOS SEKTORIUOSE**

<b>Turto pelningumas</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
TOTAL Iš viso pagal ekonomines veiklos rūšis	6,63	7,05	10,41	3,02	-2,95	2,81
A02 Miškininkystė ir medienos ruošą	12,32	9,56	18,98	1,89	-0,51	10,23
A03 Žvejyba ir akvakultūra	10,42	10,92	4,16	1,06	2,50	-2,97
B06 Žalios naftos ir gamtinių dujų gavyba	40,57	25,96	14,89	19,39	29,99	26,95
B08 Kita kasyba ir karjerų eksploatavimas	15,86	17,48	20,66	18,09	-1,22	1,68
C10 Maisto produktų gamyba	5,08	3,71	6,26	1,17	4,94	6,28
C11 Gėrimų gamyba	10,64	13,10	18,71	10,72	8,85	0,16
C12 Tabako gaminių gamyba	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
C13 Tekstilės gaminių gamyba	2,33	1,12	-1,91	-2,79	-0,60	7,44
C14 Drabužių siuvimas (gamyba)	6,64	5,75	2,67	0,42	0,84	6,31
C15 Odos ir odos dirbinių gamyba	-6,82	10,51	-4,08	2,21	5,26	0,80
C16 Medienos bei medienos ir kamštienos gaminių, išskyrus baldus, gamyba; gaminių iš šiaudų ir pynimo medžiagų gamyba	4,01	2,85	0,17	-7,50	-4,48	2,66
C17 Popieriaus ir popieriaus gaminių gamyba	5,53	5,80	5,03	2,58	5,17	8,72
C18 Spausdinimas ir įrašytų laikmenų tiražavimas	7,10	7,60	3,13	0,52	-5,43	0,85
C19 Kokso ir rafinuotų naftos produktų gamyba	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
C20 Chemikalų ir chemijos produktų gamyba	9,71	5,06	11,86	8,17	0,02	12,95
C21 Pagrindinių vaistų pramonės gaminių ir farmacinių preparatų gamyba	0,50	2,51	3,44	-1,78	4,59	6,92
C22 Guminių ir plastikinių gaminių gamyba	6,51	8,28	7,64	2,08	0,37	3,90
C23 Kitų nemetalo mineralinių produktų gamyba	6,42	13,60	14,65	3,36	-6,15	-2,20

<b>Turto pelningumas</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
C24 Pagrindinių metalų gamyba	-1,56	4,83	0,18	2,74	-	-
C25 Metalo gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, gamyba	5,58	7,43	7,03	3,94	-0,76	5,02
C26 Kompiuterinių, elektroninių ir optinių gaminių gamyba	-6,10	-4,19	5,39	7,14	2,30	13,95
C27 Elektros įrangos gamyba	5,28	6,68	3,52	0,43	-	19,91
C28 Niekur kitur nepriskirtų mašinų ir įrangos gamyba	8,59	11,54	9,20	7,06	0,23	7,33
C29 Variklinių transporto priemonių, priekabų ir puspriekabių gamyba	5,40	36,62	8,17	1,15	-3,09	11,14
C30 Kitų transporto priemonių ir įrangos gamyba	6,75	3,59	6,94	3,58	6,30	9,28
C31 Baldų gamyba	3,41	3,02	5,66	0,65	2,17	11,10
C32 Kita gamyba	11,66	12,67	9,13	11,49	5,78	5,51
C33 Mašinų ir įrangos remontas ir įrengimas	4,14	19,13	11,33	12,57	-2,26	4,23
D35 Elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas	1,78	2,58	2,45	0,24	-5,08	1,23
E36 Vandens surinkimas, valymas ir tiekimas	-0,44	-0,31	-0,26	-0,62	-0,69	-0,33
E37 Nuotekų valymas	-0,43	-1,42	n/d	n/d	n/d	0,22
E38 Atliekų surinkimas, tvarkymas ir šalinimas; medžiagų atgavimas	4,72	2,87	2,09	2,60	2,70	9,05
E39 Regeneravimas ir kita atliekų tvarkyba	3,46	7,33	n/d	n/d	n/d	n/d
F41 Pastatų statyba	10,69	10,67	7,84	2,28	-6,84	-2,27
F42 Inžinerinių statinių statyba	13,19	12,22	11,14	10,73	2,58	3,31
F43 Specializuota statybos veikla	14,82	15,85	16,14	5,93	-6,17	-0,85
G45 Variklinių transporto priemonių ir motociklų didmeninė ir mažmeninė prekyba bei remontas	7,23	9,69	8,79	2,01	-5,37	1,90

<b>Turto pelningumas</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
G46 Didmeninė prekyba, išskyrus prekybą variklinėmis transporto priemonėmis ir motociklais	8,62	9,93	10,73	6,62	1,31	6,33
G47 Mažmeninė prekyba, išskyrus variklinių transporto priemonių ir motociklų prekybą	4,42	6,62	17,40	5,23	-0,31	3,79
H49 Sausumos transportas ir transportavimas vamzdynais	5,64	6,59	5,00	-0,31	-3,64	3,66
H50 Vandens transportas	8,22	7,56	11,05	0,89	-1,33	-5,39
H51 Oro transportas	-29,07	-13,64	-5,16	-	-	-9,04
H52 Sandėliavimas ir transportui būdingų paslaugų veikla	5,16	4,85	6,10	4,91	2,62	4,77
H53 Pašto ir pasiuntinių (kurjerių) veikla	5,62	2,62	3,98	-3,34	22,06	-5,05
I55 Apgyvandinimo veikla	3,46	2,84	0,17	-3,47	-6,39	-2,67
I56 Maitinimo ir gėrimų teikimo veikla	0,23	1,40	0,64	-7,49	-9,68	0,48
J58 Leidybinė veikla	12,61	4,10	3,92	1,08	-3,10	1,65
J59 Kino filmų, vaizdo filmų ir televizijos programų gamyba, garso įrašymo ir muzikos įrašų leidybos veikla	0,92	3,96	3,71	0,88	-6,97	-3,72
J60 Programų rengimas ir transliavimas	11,80	17,24	19,15	18,44	-2,55	3,81
J61 Telekomunikacijos	17,28	19,02	10,84	6,31	10,27	10,23
J62 Kompiuterių programavimo, konsultacinė ir susijusi veikla	22,88	15,58	19,37	12,31	2,17	6,73
J63 Informacinių paslaugų veikla	10,11	16,81	21,30	13,65	11,70	15,27
L68 Nekilnojamojo turto operacijos	5,80	9,41	8,94	0,32	-4,73	0,38
M69 Teisinė ir apskaitos veikla	16,78	17,55	11,98	6,48	4,61	9,96
M70 Pagrindinių buveinių veikla; konsultacinė valdymo veikla	5,65	4,07	46,60	2,37	-	12,73
M71 Architektūros ir inžinerijos veikla; techninis tikrinimas ir analizė	15,03	12,94	13,34	11,38	1,78	4,63

<b>Turto pelningumas</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
M72 Moksliniai tyrimai ir taikomoji veikla	19,36	17,02	17,49	12,48	6,70	15,57
M73 Reklama ir rinkos tyrimas	12,51	12,51	16,17	9,22	-0,80	1,74
M74 Kita profesinė, mokslinė ir techninė veikla	11,47	3,14	2,76	6,64	2,52	4,59
M75 Veterinarinė veikla	8,94	20,12	16,52	24,22	-1,11	19,32
N77 Nuoma ir išperkamoji nuoma	2,47	6,02	8,06	7,18	-5,72	-8,94
N78 Įdarbinimo veikla	13,98	7,59	21,99	20,58	24,36	32,72
N79 Kelionių agentūrų, ekskursijų organizatorių, išankstinio užsakymo paslaugų ir susijusi veikla	9,29	14,98	8,99	-1,81	-1,04	-0,09
N80 Apsaugos ir tyrimo veikla	15,15	19,79	14,26	14,69	9,82	17,32
N81 Pastatų aptarnavimas ir kraštovaizdžio tvarkymas	0,57	0,72	0,87	0,74	0,43	0,18
N82 Administracinė veikla, įstaigų ir kitų verslo įmonių aptarnavimo veikla	6,50	8,55	10,08	5,72	1,02	4,91
P85 Švietimas	8,82	11,11	13,29	3,41	5,75	8,67
Q86 Žmonių sveikatos priežiūros veikla	3,81	3,64	5,56	5,62	3,56	5,08
Q87 Kita stacionarinė globos veikla	n/d	2,62	-6,76	-8,83	10,42	n/d
Q88 Nesusijusio su apgyvendinimu socialinio darbo veikla	n/d	-	157,07	94,75	-0,39	17,33
R90 Kūrybinė, meninė ir pramogų organizavimo veikla	-11,19	1,91	3,37	-1,23	-5,93	0,00
R91 Bibliotekų, archyvų, muziejų ir kita kultūrinė veikla	0,00	0,32	0,07	-0,11	0,57	0,68
R92 Azartinių žaidimų ir lažybų organizavimo veikla	3,56	10,56	17,45	-1,17	13,11	12,87
R93 Sportinė veikla, pramogų ir poilsio organizavimo veikla	-3,40	-1,26	-1,83	34,99	-7,84	-4,94
S95 Kompiuterių ir asmeninių bei namų ūkio reikmenų taisymas	10,76	8,43	8,79	3,65	6,17	5,18
S96 Kita asmenų aptarnavimo veikla	3,05	4,12	-1,56	-1,16	-6,81	-2,94

## 2 PRIEDAS

## ILGALAIKIO TURTO APYVARTUMAS SKIRTINGUOSE VEIKLOS SEKTORIUOSE

<b>Ilgalaikio turto apyvartumas</b>	<b>2005 metai</b>	<b>2006 metai</b>	<b>2007 metai</b>	<b>2008 metai</b>	<b>2009 metai</b>	<b>2010 metai</b>
TOTAL Iš viso pagal ekonomines veiklos rūšis	0,82	1,87	1,75	1,52	1,23	1,35
A02 Miškininkystė ir medienos ruošą	2,18	1,98	2,19	1,70	1,34	1,80
A03 Žvejyba ir akvakultūra	1,09	1,20	1,53	0,69	1,45	0,78
B06 Žalios naftos ir gamtinių dujų gavyba	1,00	0,82	0,82	0,82	0,76	1,15
B08 Kita kasyba ir karjerų eksploatavimas	1,86	2,01	1,77	1,54	0,83	0,83
C10 Maisto produktų gamyba	2,79	2,86	3,11	3,04	3,08	3,58
C11 Gėrimų gamyba	1,34	1,66	1,65	1,61	1,50	1,78
C12 Tabako gaminių gamyba	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
C13 Tekstilės gaminių gamyba	2,01	1,86	1,71	1,55	1,37	2,03
C14 Drabužių siuvimas (gamyba)	3,37	3,38	3,30	3,08	2,86	3,51
C15 Odos ir odos dirbinių gamyba	1,88	1,86	1,64	2,03	1,61	1,93
C16 Medienos bei medienos ir kamštienos gaminių, išskyrus baldus, gamyba; gaminių iš šiaudų ir pynimo medžiagų gamyba	2,63	2,31	2,14	1,89	1,55	2,22
C17 Popieriaus ir popieriaus gaminių gamyba	1,72	1,72	1,62	1,33	1,30	1,51
C18 Spausdinimas ir įrašytų laikmenų tiražavimas	1,73	2,17	1,48	1,44	1,13	1,53
C19 Kokso ir rafinuotų naftos produktų gamyba	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
C20 Chemikalų ir chemijos produktų gamyba	1,68	1,82	2,56	3,12	1,87	2,41
C21 Pagrindinių vaistų pramonės gaminių ir farmacinių preparatų gamyba	0,48	0,29	0,29	0,28	0,39	0,48
C22 Guminių ir plastikinių gaminių gamyba	3,11	3,32	2,83	2,18	1,57	1,97
C23 Kitų nemetalo mineralinių produktų gamyba	1,58	1,88	1,91	1,71	0,78	1,04
C24 Pagrindinių metalų gamyba	0,86	1,02	1,39	2,60	1,94	5,15
C25 Metalų gaminių, išskyrus mašinas ir įrenginius, gamyba	2,76	2,91	3,27	3,21	1,88	2,37
C26 Kompiuterinių, elektroninių ir optinių gaminių gamyba	1,97	1,72	1,33	4,98	4,37	5,41
C27 Elektros įrangos gamyba	3,40	3,60	3,33	3,32	2,72	2,86
C28 Niekur kitur nepriskirtų mašinų ir įrangos gamyba	1,95	2,57	2,99	2,81	1,64	2,17
C29 Variklinių transporto priemonių, priekabų ir puspriekabių gamyba	8,48	10,12	7,40	5,46	2,14	6,03

<b>Ilgalaikio turto apyvartumas</b>	<b>2005 metai</b>	<b>2006 metai</b>	<b>2007 metai</b>	<b>2008 metai</b>	<b>2009 metai</b>	<b>2010 metai</b>
C30 Kitų transporto priemonių ir įrangos gamyba	3,09	3,17	4,02	4,10	3,29	4,85
C31 Baldų gamyba	2,85	2,81	2,93	2,91	3,13	4,02
C32 Kita gamyba	2,05	2,02	1,94	2,03	1,59	1,36
C33 Mašinų ir įrangos remontas ir įrengimas	4,31	4,84	3,88	4,57	4,31	4,23
D35 Elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas	0,45	0,46	0,45	0,54	0,59	0,63
E36 Vandens surinkimas, valymas ir tiekimas	0,16	0,16	0,15	0,14	0,12	0,11
E37 Nuotekų valymas	0,64	0,74	n/d	n/d	n/d	0,46
E38 Atliekų surinkimas, tvarkymas ir šalinimas; medžiagų atgavimas	1,86	1,87	1,46	1,54	1,04	1,41
E39 Regeneravimas ir kita atliekų tvarkyba	2,42	2,14	n/d	n/d	n/d	n/d
F41 Pastatų statyba	3,39	2,62	2,12	1,84	0,87	1,73
F42 Inžinerinių statinių statyba	3,18	3,13	2,89	3,02	1,93	1,83
F43 Specializuota statybos veikla	4,93	4,34	4,12	3,85	2,06	2,62
G45 Variklinių transporto priemonių ir motociklų didmeninė ir mažmeninė prekyba bei remontas	5,91	6,67	6,48	5,01	2,87	4,05
G46 Didmeninė prekyba, išskyrus prekybą variklinėmis transporto priemonėmis ir motociklais	8,52	8,52	7,44	6,04	5,65	6,56
G47 Mažmeninė prekyba, išskyrus variklinių transporto priemonių ir motociklų prekybą	4,75	5,12	5,53	5,51	4,10	4,59
H49 Sausumos transportas ir transportavimas vamzdynais	1,28	1,40	1,29	1,25	1,06	1,24
H50 Vandens transportas	0,68	0,67	0,69	0,59	0,47	0,46
H51 Oro transportas	4,03	5,04	5,67	10,71	8,48	12,64
H52 Sandėliavimas ir transportui būdingų paslaugų veikla	1,04	1,18	1,24	1,36	1,02	1,23
H53 Pašto ir pasiuntinių (kurjerių) veikla	2,74	1,90	1,28	1,56	1,72	1,81
I55 Apgyvendinimo veikla	0,39	0,36	0,31	0,30	0,22	0,23
I56 Maitinimo ir gėrimų teikimo veikla	2,44	2,32	2,13	2,03	1,87	2,24
J58 Leidybinė veikla	3,03	2,57	2,56	2,98	2,34	1,91
J59 Kino filmų, vaizdo filmų ir televizijos programų gamyba, garso įrašymo ir muzikos įrašų leidybos veikla	1,50	1,73	2,50	1,90	1,39	1,22
J60 Programų rengimas ir transliavimas	1,68	1,79	1,97	1,91	1,26	4,60
J61 Telekomunikacijos	1,34	1,41	1,03	1,08	1,02	0,96
J62 Kompiuterių programavimo, konsultacinė ir susijusi veikla	4,04	3,39	1,71	2,18	1,70	2,52
J63 Informacinių paslaugų veikla	1,84	2,25	2,61	3,40	3,38	2,85
L68 Nekilnojamojo turto operacijos	0,25	0,21	0,19	0,16	0,15	0,16
M69 Teisinė ir apskaitos veikla	2,66	2,78	1,66	1,14	1,08	2,47

<b>Ilgalaikio turto apyvartumas</b>	<b>2005 metai</b>	<b>2006 metai</b>	<b>2007 metai</b>	<b>2008 metai</b>	<b>2009 metai</b>	<b>2010 metai</b>
M70 Pagrindinių buveinių veikla; konsultacinė valdymo veikla	0,10	0,13	0,22	0,05	0,05	0,03
M71 Architektūros ir inžinerijos veikla; techninis tikrinimas ir analizė	2,42	2,59	2,28	2,68	1,78	1,98
M72 Moksliniai tyrimai ir taikomoji veikla	5,03	4,90	5,49	5,12	3,87	8,85
M73 Reklama ir rinkos tyrimas	4,87	4,15	3,94	4,02	3,23	5,04
M74 Kita profesinė, mokslinė ir techninė veikla	0,71	1,06	1,27	2,62	2,75	3,75
M75 Veterinarinė veikla	7,57	4,84	4,67	4,57	3,53	3,84
N77 Nuoma ir išperkamoji nuoma	0,64	0,72	0,74	0,64	0,50	0,90
N78 Įdarbinimo veikla	7,50	1,54	16,80	16,30	12,78	26,60
N79 Kelionių agentūrų, ekskursijų organizatorių, išankstinio užsakymo paslaugų ir susijusi veikla	7,41	7,61	10,36	3,06	3,63	3,16
N80 Apsaugos ir tyrimo veikla	3,34	4,06	2,55	2,79	2,65	4,81
N81 Pastatų aptarnavimas ir kraštovaizdžio tvarkymas	0,12	0,14	0,16	0,16	0,11	0,09
N82 Administracinė veikla, įstaigų ir kitų verslo įmonių aptarnavimo veikla	0,84	1,15	1,41	1,55	1,04	0,88
P85 Švietimas	1,66	1,60	1,94	1,55	1,34	1,51
Q86 Žmonių sveikatos priežiūros veikla	1,04	1,12	1,06	1,18	1,09	1,11
Q87 Kita stacionarinė globos veikla	n/d	1,06	0,07	0,21	0,18	n/d
Q88 Nesusijusio su apgyvendinimu socialinio darbo veikla	n/d	2,37	1,07	0,71	0,61	n/d
R90 Kūrybinė, meninė ir pramogų organizavimo veikla	0,46	0,45	0,37	0,54	0,47	0,60
R91 Bibliotekų, archyvų, muziejų ir kita kultūrinė veikla	0,38	0,50	0,40	0,38	0,05	0,04
R92 Azartinių žaidimų ir lažybų organizavimo veikla	4,34	6,57	6,47	6,84	6,88	16,96
R93 Sportinė veikla, pramogų ir poilsio organizavimo veikla	0,51	0,63	0,40	0,15	0,17	0,58
S95 Kompiuterių ir asmeninių bei namų ūkio reikmenų taisymas	6,18	6,27	3,14	7,94	7,85	11,28
S96 Kita asmenų aptarnavimo veikla	1,12	1,25	1,42	1,79	1,51	1,43

**3 PRIEDAS****TEO LT, AB UŽIMAMA RINKOS DALIS PAGAL SKIRTINGŲ PASLAUGŲ GRUPES**

<b>Rinka</b>	<b>2010 m. pajamos (mln. Lt)</b>	<b>Rinkos dalyvių skaičius</b>	<b>TEO rinkos dalis 2010 m.</b>
Fiksuotojo telefono ryšio paslaugos	303	51	93.3
Skirtųjų linijų paslaugos	35	13	63.8
Prieigos prie interneto paslaugos	406	108	38.5
Duomenų perdavimo paslaugos	87	15	64.1
Tinklų sujungimo paslaugos	549	5	23.3
Mokamos TV paslaugos	159	49	n/d
Radio ir TV programų siuntimo paslaugos	29	2	n/d
Mobiliojo telefono ryšio paslaugos	982	3+4	0